

**PERFIL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO SETOR
HOTELEIRO PORTUGUÊS (HOTÉIS 4/5 ESTRELAS)**

por

Maria do Pilar Teixeira Babo

Dissertação de Mestrado^a em Economia e Gestão do Ambiente^b

Orientado por

Professor Doutor Manuel Emílio Mota de Almeida Castelo Branco

2012

^a Mestrado

^b Economia e Gestão do Ambiente

NOTA BIBLIOGRÁFICA

Licenciada, em 2004, em Educação, com pré-especialização em Animação Educativa e Desenvolvimento Pessoal e Social, pela Universidade do Minho. Realizou o estágio curricular no Centro de Investigação em Teorias e Práticas Superadoras de Desigualdades da Universidade de Barcelona.

Iniciou a sua atividade profissional em 2004, tendo sido assistente de investigação na implementação e gestão de projetos de Agenda 21 Local, no Grupo de Estudos Ambientais da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica. Em 2007, foi formadora do Curso de Especialização em Educação Ambiental e tutora do Curso de Especialização em Desenvolvimento Sustentável e Agenda 21 Local, promovidos pela Associação para a Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica. Ainda em 2007, foi coordenadora regional do Programa Nacional de Vigilância da Bandeira Azul, nos concelhos de Vila Nova de Gaia e Matosinhos, da Associação Bandeira Azul - Fundação para a Educação Ambiental.

Desde essa data, até ao momento, é Técnica de Intervenção Local do PIEC – Programa para a Inclusão e Cidadania a funcionar na dependência do Ministério da Solidariedade e Segurança Social.

AGRADECIMENTOS

Neste espaço dedicado aos agradecimentos, ocorre-me deixar umas linhas de apreço a todos aqueles que participam no meu processo de contínuo crescimento e que me educam, ensinam, orientam e prosseguem, nessa tarefa, sem mostrar sinal de cansaço. Como diz o provérbio africano, “É preciso toda uma aldeia para educar uma criança”, e a verdade é que a minha aldeia está povoada de pessoas dedicadas a causas, lutadoras e sonhadoras.

Sinto-me afortunada, porque a partilha é diversificada, as vivências são ricas e mostram, todos os dias, que vale a pena fazer a diferença. A palavra «desistir» não existe no dicionário da minha aldeia, as pessoas de lá não a conhecem, nem sabem o seu significado!

Não vale a pena mencionar nomes, pois os habitantes desta aldeia sabem que moram nela.

Obrigada, sinto-me muito feliz por vos ter à minha volta!

RESUMO

O turismo é um setor em expansão, de enorme importância para as economias internacionais e, dentro deste, a hotelaria tem contribuído com destaque para essa dominância. O conceito de RSE, pela amplitude que tem vindo a ganhar no seio das sociedades e pelo interesse que tem despertado nos académicos, marca uma nova tendência. Sob a sua perspetiva, os negócios começam a adotar uma faceta “humana” e a considerar o impacto da sua atividade. O setor hoteleiro deve encarar a RSE e aplicá-la nas suas ações, se pretende vingar numa sociedade cada vez mais consciente da sustentabilidade ambiental e social. Neste estudo, procura-se traçar o perfil da responsabilidade social empresarial no setor hoteleiro português em hotéis de 4 e 5 estrelas. Para tal, utilizou-se o inquérito sob a forma de questionário, aproveitando o Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos, do Turismo de Portugal, I.P. As conclusões aferidas revelam-se otimistas, podendo prever-se uma situação favorável para o desenvolvimento de ações de RSE no seio dos hotéis pesquisados.

ABSTRACT

Tourism is a thriving sector, of great importance for international economies, in which the hotel industry has contributed notably to this dominance. The concept of Corporate Social Responsibility, the amplitude it has gained within societies and the interest it has aroused in academics, marks a new trend. Under this perspective, businesses are beginning to adopt a "human" facet and to consider the impact of their activity. The hotel industry must integrate Corporate Social Responsibility and apply it in their actions if they want to succeed in a society increasingly aware of environmental and social sustainability. In this study we attempt to outline the profile of corporate social responsibility in the hotel industry in 4 and 5 star Portuguese hotels. To this end, we applied a survey in the form of questionnaire, using the National Register of Tourist Enterprises of *Turismo de Portugal, IP*. The conclusions measured are optimistic and may provide a favorable situation for the development of Corporate Social Responsibility actions within the hotels surveyed.

ÍNDICE

Nota bibliográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iii
Índice	iv
Lista de Acrónimos	vi
Índice dos Quadros	vii
Índice das Figuras	viii
CAPÍTULO 1 – Introdução	1
1.1. Enquadramento geral	1
1.2. Objetivos e motivações	4
1.3. Estrutura	5
CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DO SETOR TURÍSTICO E DA ATIVIDADE HOTELEIRA EM PORTUGAL	7
2.1. O turismo mundial: importância e tendências	7
2.2. O turismo na União Europeia (UE): importância e tendências	10
2.3. O turismo em Portugal: importância e tendências.....	12
2.4. Breve caracterização da atividade hoteleira em Portugal	14
CAPÍTULO 3 - CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO SETOR HOTELEIRO	20
3.1. O conceito: Responsabilidade Social Empresarial.....	20
3.2. Uma abordagem à Responsabilidade Social Empresarial	21
3.3. O debate em torno da Responsabilidade Social Empresarial	25
3.4. A Responsabilidade Social Empresarial no setor hoteleiro	33

CAPÍTULO 4 – ESTUDO EMPÍRICO: PERFIL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO SETOR HOTELEIRO PORTUGUÊS (HOTÉIS 4/5 ESTRELAS)	45
4.1. Metodologia / objetivos do estudo / amostra.....	45
4.2.1. Caracterização da amostra.....	49
4.2.2. Políticas genéricas de Responsabilidade Social Empresarial.....	51
4.3. Políticas específicas de responsabilidade social empresarial.....	58
4.3.1. Local de trabalho.....	58
4.3.2. Ambiente.....	59
4.3.3. Mercado.....	61
4.3.4. Comunidade.....	62
4.3.5. Valores da empresa.....	64
4.4. Discussão.....	66
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
5.1. Conclusão.....	71
5.2. Limitações e pistas para futura investigação.....	73
Referências bibliográficas.....	75
Anexo 1 - Inquérito por questionário.....	82
Anexo 2 - Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos, Hoteis 4 e 5 estrelas do Turismo de Portugal, I.P.	88

LISTA DE ACRÓNIMOS

CTTE - Consumo Turístico no Território Económico

DS – Desenvolvimento Sustentável

EU - União Europeia

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISO - *International Organization for Standardization*

ONG - Organização Não Governamental

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

PMA - Países Menos Avançados

PME - Pequenas e Médias Empresas

RNET - Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

UNWTO - *United Nation World Tourism Organization*

VAGT - Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*

ÍNDICE DOS QUADROS

Quadro 1- Definição dos principais modelos de gestão de unidades hoteleiras. (Turismo de Portugal, I.P., 2009b)	48
Quadro 2- Níveis aos quais o hotel já tentou reduzir o impacto ambiental	60
Quadro 3- Formas de obter uma vantagem sobre a concorrência através da sustentabilidade dos serviços do hotel	60
Quadro 4- Formas de envolvimento com a comunidade	62
Quadro 5- Lista de Verificação.....	65

ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1- Modelo de gestão do hotel	50
Figura 2- Categoria do estabelecimento hoteleiro	50
Figura 3- Cargo do respondente.....	51
Figura 4- Distribuição do modelo de gestão pelo registo onde é assumido o compromisso formal com o DS	53
Figura 5- Temas contemplados no compromisso com o DS formalmente integrado na estratégia de gestão	54
Figura 6- Identificação dos impactos (económicos, ambientais e sociais) conduzido com a participação das principais partes interessadas	55
Figura 7- Identificação das partes interessadas consideradas como prioritárias para o hotel	56
Figura 8- Divulgação de informação sobre RSE por parte do hotel	57
Figura 9- Formas de divulgação da informação de RSE	57
Figura 10- Medidas adequadas contra todas as formas de discriminação	58
Figura 11- Aspetos considerados no processo de avaliação da satisfação dos seus funcionários	59
Figura 12- Garantia do pagamento atempado das faturas aos fornecedores.....	61
Figura 13- Incentivo aos sistemas produtivos locais através de compras no mercado local.....	63
Figura 14- Apoio financeiro regular às atividades e projetos da comunidade local	63
Figura 15- Proporciona formação sobre a importância dos valores e regras de conduta aos funcionários do hotel	64

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento geral

A internacionalização dos mercados, caracterizados, cada vez mais, como instáveis e perturbados, ajudou a traçar um cenário de globalização que não poupou, nas suas malhas do desenvolvimento, a delapidação dos recursos naturais e a deterioração do meio ambiente natural e social. Num contexto competitivo, as organizações têm de estar um passo à frente e procurar dar respostas construtivas, eficientes e inovadoras, para sobreviverem nos negócios ávidos pelo progresso económico. Certo é que, frequentemente, as organizações não calculam as externalidades que produzem, nem avaliam os custos que a sua atividade acarreta para as sociedades (Rodrigues e Duarte, 2011).

Tem-se assistido, ultimamente, a uma tendência crescente de inversão deste processo de indiferença perante os estragos causados pelas indústrias, que tem dado lugar a uma súbita moda para as causas da sustentabilidade dos negócios, para as questões éticas, para a coesão, igualdade e harmonia sociais e para a preservação ambiental.

Como referem Rodrigues e Duarte (2011), as economias começaram a valorar o respeito pela proteção do ambiente, dos direitos humanos e do planeta Terra. As questões sociais e a transparência são, hoje em dia, entendidos como importantes aspetos de competitividade e de criação de lucro, figurando-se como *drivers* essenciais e diferenciadores para a reputação, honestidade e excelência da administração das empresas.

No enredo desta história, das empresas que desejam rumar à sustentabilidade e à responsabilidade social empresarial (RSE), os gestores representam um dos papéis principais, pois são eles que têm que manter as empresas e a prosperidade dos negócios. Estes têm de se agarrar a soluções cujas partes interessadas saiam ganhadoras e, só dentro de um processo mais alargado e holístico, tal lhes é permitido. Ou seja, não podem reduzir as suas decisões somente a argumentos económicos e financeiros.

Segundo Rodrigues e Duarte (2011), este novo paradigma constrói-se através de novas formas da procura, por parte de sociedades mais conscientes, ofertas mais

inovadoras, que dominam mercados competitivos, e novos princípios para se fazerem negócios, suportados pelos valores universais (morais, éticos, entre outros).

Para os autores supracitados, o desenvolvimento sustentável (DS) é um aliado da RSE, pois, quando as empresas mitigam os seus impactos negativos, estão a proteger as gerações vindouras. Porém, as empresas não marcam somente as sociedades com externalidade negativas, também têm um lado favorável quando produzem externalidades positivas, como, por exemplo, na criação de emprego, contribuindo para o bem-estar local (Rodrigues e Duarte, 2011). Perante os novos desafios impostos por uma economia mais global, sofrendo constantes alterações, as empresas vão assumindo, cada vez mais, um entendimento sobre a sua posição e as suas responsabilidades sociais, apercebem-se que podem obter lucro e contribuir, ao mesmo tempo, para os benefícios sociais. Deste modo, no seu processo de produção de bens e serviços, as empresas vão construindo uma imagem mais revigorada, prestigiada e, através dela, seduzem os consumidores, os funcionários, a comunidade e a opinião pública no geral.

A sociedade está mais exigente, como tal, o conceito de RSE tem atraído cada vez mais seguidores, com tendência para crescerem. São, também, cada vez mais, as estruturas da sociedade civil que se dedicam a estas questões, estimando a validade das empresas de acordo com valores de eficiência, ética, moralidade, filantropia, entre outros, exercendo pressões ou formando a opinião do público/consumidores.

Logo, a boa governança dos negócios constitui uma vantagem bilateral. Quer as empresas, quer as sociedades saem a ganhar, pois, em certa medida, vai-se garantindo a sustentabilidade dos negócios e das gerações futuras.

De acordo com a publicação da Comissão Europeia (2011), enveredar pelas estratégias da RSE tem-se revelado fulcral para a competitividade das empresas, uma vez que um plano de negócios, que integra a RSE, pode alcançar benefícios a vários níveis, a saber: na gestão de riscos, na restrição dos custos, no acesso ao capital, no fortalecimento dos relacionamentos com clientes, na administração de recursos humanos e na capacidade de inovação. A RSE requer a implicação das partes interessadas das empresas, quer internas, quer externas, ficando esta numa posição vantajosa, porque lhe possibilitará prever, mais facilmente, e beneficiar das expectativas da sociedade, que estão em acelerada transformação e constantemente com novas reivindicações. Assim, no âmbito da RSE, podem-se gerar novas oportunidades de

negócio e incitar o desenvolvimento, pois elevados graus de confiança facilitam este processo. A RSE disponibiliza um leque de valores transparentes através do qual fomenta a coesão social e um modelo económico mais sustentável. A RSE inclui, nos seus princípios, a defesa, por exemplo, dos direitos humanos; das práticas laborais equitativas; da proteção ambiental e do combate à corrupção (Comissão Europeia, 2011).

Os índices de confiança nos negócios e a credibilidade destes perante a população ficaram melindrados como consequência da crise económica que assolou o mundo contemporâneo. Para colmatar estas incertezas, a economia teve que apelar para a atenção pública se concentrar no desempenho social e ético dos negócios. Acima de tudo, no contexto Europeu, a Comissão esforçou-se por consertar políticas para impulsionar a RSE, rumo ao desenvolvimento sustentável e ao comportamento empresarial responsável (Comissão Europeia, 2011).

Holme e Watts (2000), no seu relatório para a *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), descrevem a RSE como a “face humana” de um mundo excessivamente competitivo, sendo um lado essencial para a sociedade não perder de vista o reflexo dos seus valores sociais e facilitar a adaptação às árduas transformações exigidas pela globalização. A RSE é a forma através da qual as empresas se aproximam da sociedade, contribuindo para o bem-estar da mesma. Ao incluírem, nas suas agendas empresariais, estratégias que respondam às prioridades da comunidade e à satisfação as suas exigências, as empresas exibem a sua “face humana” e diminuem o receio dos seus impactos nocivos.

Dada a sua importância e afirmação neste mundo em constante mudança, o turismo já deu provas de que pode vingar em contextos de recessão económica e que, acima de tudo, pode contribuir, claramente, para a prosperidade e o desenvolvimento sustentável, não só ao nível ambiental, como também económico. Consegue contribuir para o desenvolvimento das comunidades e assumir responsabilidades sociais que ultrapassem as exigências legisladas pelos governadores do mundo. Os turistas são quem dão vida e garantem a sobrevivência do turismo e estes estão cada vez mais conscientes sobre o peso das suas decisões, na hora de escolher por um produto justo, sustentável e que garanta a equidade social. Aos olhos do desenvolvimento, das novas tecnologias da informação e comunicação, o mundo encolheu. As pessoas, os lugares,

as culturas, as tradições, estão cada vez mais próximas e com um intercâmbio cada vez maior. O turista está mais sensível e consciente de que tem poder, exercido no ato compra, e que pode influenciar o rumo e as tendências deste negócio.

O setor hoteleiro cabe nas supracitadas descrições e pode fazer parte de um motor de impulsão de medidas de responsabilidade social nas comunidades onde se insere. Pode, por exemplo, traçar e assumir compromissos, com base num diálogo que envolva todas as partes interessadas e que beneficiem de igual modo a todos.

Em que ponto estará a RSE no setor hoteleiro português (hotéis de 4/5 estrelas)? Será que os diretores dos hotéis consideram as políticas de RSE nas suas decisões? Haverá, neste setor, uma aproximação ao que está definido no Livro Verde da Comissão Europeia (2001)?

1.2. Objetivos e motivações

O presente estudo pretende traçar o perfil da RSE, no setor hoteleiro português, mais precisamente em hotéis de 4 e 5 estrelas, partindo de duas questões.

Em primeiro lugar, qual é o panorama geral do setor hoteleiro português, nomeadamente, em hotéis de 4 e 5 estrelas, no âmbito da RSE?

Em segundo lugar, o que fazem os hotéis portugueses de 4 e 5 estrelas dentro das políticas gerais e específicas da responsabilidade social?

Tentar-se-á descrever uma realidade, traçar um perfil com os dados levantados no terreno, com a consciência de que abordar estas questões não é o mesmo que responder-lhes com precisão, dada a complexidade e dinâmica do conceito de RSE e do extenso e exaustivo levantamento de dados necessário para se manter o rigor da generalização.

Parte-se, ainda, de uma motivação de conciliar duas áreas de interesse (turismo e responsabilidade social empresarial), que se conjugam e complementam, já que os hotéis são empresas, que sustentam a sua produção, comercializando e tirando proveito das comunidades onde se inserem. Como tal, os moldes da RSE “*assentam que nem uma luva*” na atividade do setor hoteleiro.

Ambiciona-se que estas páginas sejam o começo de muitos trabalhos e discussões que se venham a desenvolver, pois é uma área de interesse que carece de mais visibilidade em Portugal. Acima de tudo, pretende-se agitar académicos curiosos, para que procurem reforçar a pertinência da implementação de práticas de RSE no setor

hoteleiro português e para que atestem as inúmeras vantagens provenientes das mesmas. Aspira-se, deixarem-se dicas, para que novos projetos sejam estruturados no sentido da cooperação entre várias entidades, da elaboração de estratégias integradas e que, nos mesmos, seja realçado o potencial de desenvolvimento da RSE aplicada ao setor hoteleiro português.

1.3. Estrutura

O presente estudo está repartido por 5 capítulos, correspondendo os três primeiros à introdução e à revisão da literatura, por sua vez, os dois últimos dizem respeito ao estudo empírico e às considerações finais.

Assim, após o capítulo introdutório e antes de tratarmos do conceito principal presente neste estudo, RSE, e de seguirmos para o desenho do perfil do mesmo, no setor hoteleiro português, mais concretamente, em hotéis de 4 e 5 estrelas, importa espreitar as tendências do turismo e justificar a sua importância. Tal é feito, no capítulo 2, do geral para o particular, até se chegar ao contexto de interesse desta investigação, ou seja, o turismo no mundo, na Europa e, mais especificamente, em Portugal. Aqui, pretende-se averiguar que lugar ocupa o país, no seio do turismo internacional, e se acompanha os movimentos económicos deste setor.

Posto isto, e ainda dentro do capítulo 2, segue-se uma breve caracterização da atividade hoteleira em Portugal, onde se passa levemente pelas políticas do turismo, pelo enquadramento legal, descreve-se o cenário quantitativo e qualitativo deste setor e termina-se, direcionando o discurso para informações sobre os hotéis de 4 e 5 estrelas.

O passo que se segue, apresentado no capítulo 3, reveste-se de uma revisão pela literatura que suporta a evolução do conceito de RSE. Pensou-se que faria mais sentido começar-se por uma definição do conceito, escolhida entre muitas apresentadas, já que ainda não existe uma definição universal, e terminar com a exposição do mesmo, ainda dentro do campo teórico, no setor hoteleiro.

Depois, procede-se à apresentação de uma abordagem e debate em torno da RSE. Neste ponto, apresentam-se confrontos de ideias e diferentes perspetivas sobre o desenvolvimento do conceito em si.

A parte teórica do capítulo 3 termina com uma abordagem da RSE, no setor hoteleiro, onde foram explorados vários estudos de todo o mundo, com diferentes objetivos, mas todos dentro deste setor.

Esta investigação conclui com a exposição da parte empírica feita ao longo do capítulo 4, na qual é traçado o perfil da responsabilidade social empresarial do setor hoteleiro português, nomeadamente, em hotéis de 4 e 5 estrelas, com base num inquérito por questionário construído para este propósito.

Procurar-se-á, ainda, no capítulo 5, apresentar os constrangimentos do estudo e deixar algumas sugestões para futuras investigações.

Esta apresentação da estrutura do estudo poderá parecer extensa, mas permitirá que o resto do estudo faça mais sentido e seja mais perceptível.

CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DO SETOR TURÍSTICO E DA ATIVIDADE HOTELEIRA EM PORTUGAL

2.1. O turismo mundial: importância e tendências

O mundo dos negócios começa a dar sinais de alargamento de horizontes e a considerar a sustentabilidade ambiental e social nos seus procedimentos. Um conceito mais amplo tem vindo a ganhar cada vez mais terreno nas questões ligadas à economia, aos mercados, às finanças, ao crescimento, à competitividade: a responsabilidade social empresarial. A RSE abrange uma perspetiva de atuação mais holística que considera aspetos tão diferentes como o trabalho infantil, a ética laboral, a segurança, a qualidade dos produtos e o impacto ambiental das empresas (Rodríguez e Cruz, 2007).

A indústria do turismo tem-se demonstrado bastante vantajosa, quer para os indivíduos, quer para a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento económico, tanto dos países industrializados, como dos países em vias de desenvolvimento (Christensen e Beckmann, 1998, citado em Rodríguez e Cruz, 2007).

O turismo promove a evolução de infraestruturas, produz receita, gera empregos que ajudam a impulsionar as economias de destino e eleva os padrões de vida. Ao nível da sustentabilidade, o seu contributo também pode reforçar a proteção dos recursos naturais e ajudar a financiar a sua conservação (Henderson, 2007).

O setor do turismo, dado o seu peso nas comunidades locais, e, porque, de certo modo, as comercializam e tiram proveito delas, têm sérias obrigações e deveres para com as mesmas, devendo estar predispostos para a implementação de iniciativas de RSE (Henderson, 2007).

Henderson (2007) considera que as motivações para as práticas de RSE estão a ser encorajadas pelas pressões do turista/consumidor que desenvolveu gostos mais sustentáveis, assim como uma consciência mais atenta para um turismo mais planeado e melhor gerido.

O debate da RSE é bastante pertinente no setor hoteleiro, uma vez que existe uma conexão bidirecional entre o produto turístico oferecido e o meio ambiente a todos os níveis (natural, económico, social e cultural). Deste modo, esse meio ambiente, para além de fazer parte da infraestrutura que suporta a atividade, também faz parte da oferta

turística e marca a qualidade e a satisfação da vivência do turista (González e León, 2001, citado em Rodríguez e Cruz, 2007).

A circulação de turistas pelo mundo é impulsionada, essencialmente, pelo lazer. Apesar disso, em consequência da propensão para diversificação do mercado de trabalho e a segmentação das férias, nos dias de hoje, as pessoas viajam por diversas motivações e durante intervalos de tempo mais curtos.

Os níveis de desenvolvimento registados nas duas últimas décadas do século XX, facilitados pelo maior acesso à informação e maior capacidade de comunicação, proporcionaram um aumento significativo das viagens de lazer e negócios. Três importantes fatores estão na base desta tendência: o rendimento das famílias, o número de dias de férias e a estrutura etária da população (Deloitte & Touche, 2002). Com estas mudanças, podemos antecipar o aumento do volume dos fluxos turísticos mundiais e, como consequência, o crescimento económico de algumas zonas do planeta impulsionado por esta atividade.

Apesar da atual conjuntura de instabilidade e incerteza, o turismo internacional continua a crescer e a apresentar números surpreendentes, que têm contribuído para o restabelecimento da economia global. Em 2012, espera-se atingir um recorde neste setor: 1000 milhões de turistas internacionais, num único ano, irão mobilizar-se e viajar pelo mundo inteiro (World Tourism Organization, 2012a).

As mudanças que se têm vindo a registar nas áreas sociais, económicas e tecnológicas, nas diferentes sociedades mundiais, têm contribuído para o aumento da procura do turismo. Este setor, através de uma complexa rede de atividades (alojamento, transportes, entretenimento, entre outras), manifestou-se como um fator determinante no desenvolvimento da economia mundial e as taxas de crescimento que apresenta estão ao nível das atividades económicas mais dinâmicas (Deloitte & Touche, 2002).

Apesar da instabilidade vivida nos mercados globais, dos últimos acontecimentos e mudanças políticas ocorridas no Médio Oriente e no Norte da África e das catástrofes naturais registadas em todo o mundo, o turismo continuou a desenvolver-se e a manifestar-se como uma área de excelência para auxiliar a sustentabilidade económica (World Tourism Organization, 2012a).

De acordo com o relatório anual de 2011 da Organização Mundial do Turismo, 2009 foi um ano menos positivo para o turismo, consequência da crise financeira e do

impacto recessivo nos mercados mundiais. No entanto, o ano subsequente foi de forte recuperação e a um ritmo mais rápido do que se previa. O registo do movimento mundial de turistas aumentou 6%, ao passo que o crescimento das receitas foi um pouco mais baixo, com um registo de 5%. Com a exceção da Europa, que viu as suas receitas estagnadas em 2010, todas as regiões (África, Américas, Ásia e Pacífico) conseguiram um crescimento, quer na chegada de turistas, quer nas receitas. A mobilidade de turistas alcançou um número impressionante de 982 milhões de chegadas, um aumento de 4,6% em 2010, ao passo que as receitas cresceram 3,8%, representando 740 mil milhões de euros em 2011, apesar de ser um ano de muita instabilidade face ao rescaldo das alterações económicas e políticas, o turismo continuou a dar sinais de crescimento. (World Tourism Organization, 2012a).

Contrariando os anos antecedentes, o aumento registado nas chegadas, em 2011, foi ligeiramente mais acentuado nas economias mais desenvolvidas (+4,8%), comparativamente com as emergentes (4,3%). Tal justifica-se pela vigorosa recuperação da Europa que contrastou com os retrocessos no Médio Oriente e no Norte de África (World Tourism Organization, 2012a). Para 2012, as previsões indicam que continuará a existir crescimento neste setor, ainda que a uma taxa menos acelerada, entre 3% e 4%.

O setor do turismo tem um peso de 5% no Produto Interno Bruto Mundial, de 30% nos serviços de exportação e é diretamente responsável por 1/12 postos de trabalho (World Tourism Organization, 2012a).

Face aos dados favoráveis de 2011, o turismo ganhou força e reconhecimento enquanto agente impulsionador para o crescimento e desenvolvimento globais. Decisores políticos e líderes mundiais declararam o turismo como fator determinante para alcançar um futuro mais sustentável e inclusivo. O turismo foi considerado, na agenda da Quarta Conferência das Nações Unidas sobre os Países Menos Avançados (PMA), em Istambul, como uma ferramenta para auxiliar os países em desenvolvimento a diminuir os elevados índices de pobreza. A indústria do turismo gera as principais receitas para um terço dos países em desenvolvimento e está entre as três principais fontes de rendimento da exportação, para quase metade destes países (World Tourism Organization, 2012b).

As tendências perspetivadas para o turismo internacional focam-se em medidas que conciliem a competitividade e o crescimento com o desenvolvimento sustentável. O

turismo começa a ganhar espaço na agenda de desenvolvimento global e a ser reconhecido como um catalisador para a criação de emprego e desenvolvimento socioeconómico.

O setor do turismo, nas últimas seis décadas, experimentou um crescimento diversificado e contínuo, transformando-se num dos maiores setores do mundo e com registos de grande crescimento económico. Este setor está a comportar-se como um dos mais estáveis da economia, podendo ser um vetor estratégico, daqui para a frente, num momento em que a economia mundial está a tentar ultrapassar um período de recessão.

A Organização Mundial do Turismo considera o turismo como um fator chave para o progresso económico, ao nível mundial, quer para os países desenvolvidos, apostando na inovação, quer para os países em vias de desenvolvimento, criando condições para prosperar nesta área. O turismo deverá ser encarado como uma alavanca económica, podendo assumir um papel preponderante nos pacotes de medidas de estímulo para as economias mundiais, já que é um gerador massivo de emprego, promove o desenvolvimento de infraestruturas, além de ser um dos principais exportadores de serviços.

No entanto, a indústria do turismo não pode ter um comportamento condicionado pela atual crise. Mais do que isso, importa projetar uma visão estratégica a longo prazo, na qual se contemple o desenvolvimento da atividade turística, tendo em conta a sua modernização, apostando em fatores como a melhoria da qualidade, a diferenciação e diversificação de produtos e mercados e o reforço da ação comercial (Deloitte & Touche, 2002).

O turismo é uma mais-valia para o progresso das economias locais, por isso, deverá ser pensado, a longo prazo, dentro de modelos equilibrados de sustentabilidade que permitam controlar o crescimento. Estratégias desequilibradas significarão efeitos nefastos, para um número considerável de países. A chave para o sucesso passa pela capacidade de gerir e controlar o crescimento.

2.2. O turismo na União Europeia (UE): importância e tendências

Na União Europeia, o turismo representa um papel estratégico e é imprescindível para manter a dinâmica na economia, pois produz crescimento, emprego e contribui para a inclusão social. Este setor de atividade abrange uma enorme diversidade de

produtos e destinos, assim como implica vários intervenientes, tanto públicos como privados, e múltiplas áreas de intervenção, quer ao nível regional, quer ao nível local.

A atividade turística, na Europa, contribui diretamente para 5% do Produto Interno Bruto (PIB) da UE e emprega aproximadamente 5,2% da mão-de-obra total. Se forem considerados outros setores ligados ao turismo, avalia-se que estes valores sejam superiores. De forma indireta, este setor produz mais de 10% do PIB da UE, representando cerca de 12% do emprego total (Comissão Europeia, 2010).

Segundo a Comissão Europeia (2010), o turismo está classificado como sendo a terceira atividade socioeconómica mais importante da UE, precedido pelo setor do comércio e da distribuição e pelo da construção.

Importa ainda destacar que a União Europeia continua a ser o principal destino turístico do mundo, apresentando, em 2011, valores consideráveis de 504 milhões de chegadas de turistas internacionais, representando 51% das chegadas a nível mundial. A Europa gerou a maior parte das receitas provenientes do turismo internacional, alcançando um valor de 333 mil milhões de euros, em 2011 (World Tourism Organization, 2012a).

A indústria do turismo é, sem dúvida, muito vantajosa para a Europa, que é considerada o destino turístico do mundo mais apreciado. Dado o potencial deste setor e para manter o estatuto de primeiro destino turístico do mundo, a Comissão Europeia tem manifestado preocupações no sentido de tornar o turismo mais ativo e próspero. Em harmonia com o Tratado de Lisboa e associada à nova estratégia económica da União para a «Europa 2020», a política europeia do turismo assenta no objetivo de impulsionar a competitividade do setor, relacionando-o fortemente a um modelo de desenvolvimento sustentável, responsável e de qualidade (Comissão Europeia, 2012a).

Deseja-se que a economia na UE seja idónea, sustentável e inclusiva. O turismo tem um enorme potencial na concretização das aspirações da UE, particularmente pelo contributo que oferece à execução dos seus principais objetivos, a vários níveis, tais como na obtenção de mais e melhores oportunidades emprego, de produtividade e de coesão social, de sustentabilidade ambiental e económica.

A qualidade dos destinos turísticos resulta do ambiente natural e das características da comunidade local, atributos que permitem ter bons resultados face à concorrência e que não são descurados pela UE que adota uma visão onde o

crescimento económico deste setor está intimamente ligada à proteção do meio ambiente e à promoção da cultura dos destinos turísticos europeus.

2.3. O turismo em Portugal: importância e tendências

Portugal, dadas as suas características favoráveis (condições naturais e climáticas, competitividade dos preços oferecidos, riqueza cultural, sentido de hospitalidade, entre outras) é um país com fortes motivações para o turismo.

Não sendo exceção, face ao que acontece a nível mundial e europeu, Portugal também recebe um contributo significativo proveniente do setor do turismo, relativamente à produção de riqueza para a economia e geração de empregos diretos e indiretos.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade do Turismo de Portugal (2010), em 2010, o setor apresentou índices de crescimento em todos os níveis da atividade, representando 9,2% do PIB. Ainda no mesmo ano, a atividade turística expressou 14% das exportações de bens e serviços. Tal, foi facilitado pela aposta numa estratégia de crescimento, apoiada num maior dinamismo da procura externa e de uma maior capitação da receita por turista.

De notar que as contas externas nacionais foram beneficiadas, graças ao registo de um crescimento considerável da balança turística, na ordem dos 10%, que possibilitou um abrandamento do défice da balança comercial (Turismo de Portugal, I.P., 2010).

No que diz respeito à criação de postos de trabalho, o setor do turismo empregou 420 391 indivíduos, em 2008, associados a um perfil de mão-de-obra mais jovem (Turismo de Portugal, I.P., 2010).

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), aprovado pelo anterior Governo, em 2007, celebrou um importante acontecimento para as políticas públicas do turismo nacional e permitiu que fossem levadas a cabo um conjunto de reformas institucionais e legislativas. Este documento consagra as diretrizes fundamentais para o setor do turismo, possibilitando, aos intervenientes públicos e privados, a elaboração e implementação de estratégias de ação mais concertadas. Apesar de ter sido planeado à luz dos desenvolvimentos económicos e sociais previstos, outras mudanças inesperadas surgiram, nomeadamente, a crise financeira de 2008 e 2009 e tiveram um impacto significativo na atividade turística. Contudo, o PENT mantém-se atual nas suas

ambições, tendo sofrido alguns ajustamentos para ir de encontro aos atuais desafios económicos, num documento que realiza a sua revisão. No entanto, importa salientar que a avaliação do PENT já estava prevista e que o plano de revisão no horizonte 2015 do PENT, apesar de ter sido publicamente discutido, precisa de ser ratificado pelo atual XIX Governo Constitucional.

O turismo posicionou-se num lugar dominante, na economia nacional, tendo, hoje em dia, um peso preponderante nas exportações, nas questões ligadas à sustentabilidade, à inovação e à criação de oportunidades de emprego. Este setor de atividade, comparativamente com outros, ajudou a colmatar assimetrias e é um impulsionador do desenvolvimento regional em Portugal.

Tal como noutras economias, a crise económica mundial de 2008 e 2009, teve um impacto pouco favorável nos índices de crescimento da economia nacional, colocando em causa o previsto no PENT.

Sem dúvida, o PENT foi um marco que revolucionou o turismo em Portugal, permitindo que este progredisse de modo sustentado. No entanto, o setor do turismo nacional não ficou ileso à queda do turismo internacional, provocada pela crise económica mundial, que levou, em 2009, à recessão na procura nos principais mercados emissores. Apesar destes acontecimentos, entre 2006 e 2010, Portugal ganhou terreno nos mercados emissores de Espanha, França e Brasil e conseguiu recuperar ao nível do turismo interno, ainda que tenha sido atingido pela depressão dos mercados do Reino Unido, Alemanha e Irlanda (Turismo de Portugal, I.P., 2011).

De acordo com a proposta para revisão no horizonte 2015 do PENT, prevê-se que Portugal cresça acima da média europeia, particularmente no que se refere às receitas, uma vez que se assume, como prioridade, o aumento da receita média por turista. Ainda segundo este documento, pressupõe-se um aumento médio anual de 8,4% nas receitas e de 4,6% nas dormidas até 2015, fortalecendo o contributo do turismo, no total das exportações nacionais de bens e serviços, para 15,8%.

As tendências de consumo turístico, segundo o PENT apontam para: desenvolvimento dos *short breaks*, segmento que apresenta um crescimento face às viagens de longa duração; aumento do turismo sénior (envelhecimento da população mundial); procura de experiências diversificadas, com um conjunto alargado de escolhas numa mesma viagem; redução da percentagem de viagens organizadas,

substituídas por viagens auto-organizadas; diminuição do recurso a intermediários (aumento das receitas do turismo *online*); desenvolvimento das viagens em *low cost* (Turismo de Portugal, I.P., 2007).

Dada a relevância cada vez maior do setor do turismo, na economia portuguesa, formando-se como um ativador do desenvolvimento social, económico e ambiental, ao nível regional e nacional, este setor deverá apostar na qualificação e competitividade da oferta, na excelência ambiental e urbanística, na formação dos recursos humanos, na promoção dos canais *online* e numa dinâmica de modernização empresarial privada e das entidades públicas (Turismo de Portugal I.P., 2007). Tal, traduz-se num investimento garantido pelas características diferenciadoras de Portugal, pela capacidade em ser competitivo num espaço comercial, onde surgem cada vez mais *players* e com ofertas competitivas ao nível dos preços. Para manter o seu posicionamento, Portugal tem de investir em estratégias que se ajustem com as novas exigências da procura turística ao nível global, que é cada vez mais exigente.

Segundo o *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, produzido pelo World Economic Forum (2011), Portugal posiciona-se no *top 20* dos destinos mais competitivos do mundo, entre os 139 países examinados, relativamente à capacidade de atração de investimento nos setores turismo e viagens, ocupando a 18.^a posição. No quadro dos 27 países comunitários, Portugal recuou uma posição, situando-se, agora, na 11.^a posição, mantendo, ainda assim, uma posição de destaque, estando no 3.º lugar, comparativamente aos restantes destinos da Bacia do Mediterrâneo, imediatamente atrás da França e Espanha.

No Programa do XIX Governo Constitucional, para o setor do turismo, prevê-se uma estratégia que valorize Portugal e o promova como marca e destino turístico de qualidade e excelência. A estratégia passa pela criação de medidas políticas e legislativas que simplifiquem a dinâmica do setor e pela elaboração de mecanismos e instrumentos que incentivem esta indústria para a competitividade, inovação e diferenciação de forma a ter mais força ao nível internacional.

2.4. Breve caracterização da atividade hoteleira em Portugal

Desde a publicação e aprovação do PENT, em 2007, até aos dias de hoje, é possível verificar progressos significativos no setor hoteleiro português. Segundo o

PENT, a oferta hoteleira em Portugal é dominada por grupos locais e a avaliação feita ao setor indicava a necessidade da requalificação da oferta.

A presença de cadeias internacionais de referência não está representada em força, em Portugal, na oferta de hotéis de 5 estrelas. No entanto, as regiões de Lisboa e Algarve, com maior projeção no turismo mundial, são as que concentram mais hotéis desta categoria, dos quais 1/3 pertence a cadeias internacionais.

De referir que a qualidade de serviço é condicionada por um número significativo de trabalhadores não qualificados, pelo individualismo ao nível da atuação dos intervenientes neste setor e pela fragmentação da oferta. Apesar disso, verificou-se, nos últimos anos, um investimento, por parte dos agentes públicos e privados, na qualificação da oferta, a vários níveis, de forma a satisfazer as novas tendências da procura, principalmente, ao nível internacional. Para além desta propensão para uma melhoria ao nível qualitativo, a dinâmica do setor hoteleiro é também evidenciada pela inauguração de um conjunto significativo de unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas, em todo o país, mas com mais evidência no Norte, Lisboa e Algarve.

O setor hoteleiro tem um enorme peso dentro da indústria turística. É de destacar a importância que o alojamento tem sobre a economia nacional, uma vez que é ao nível deste sector que são efetuadas grande parte das despesas, contribuindo positivamente para o crescimento dos rendimentos. A atividade hoteleira contribui, ainda, para a satisfação do turista, por meio da qualidade percebida, influenciando a imagem que este cria do próprio destino, condicionando ainda o regresso ao mesmo.

De acordo com a Conta Satélite do Turismo (2000-2010), do Instituto Nacional de Estatística, o Consumo Turístico no Território Económico (CTTE) por produtos consumidos (alojamento, restauração, transporte e outros), entre 2000 e 2008, conservou-se relativamente estável, representando o alojamento um peso de cerca de 24% no total do CTTE, a restauração 25%, os transportes 22% e os restantes produtos sensivelmente 29%.

Ainda segundo os dados apresentados pela Conta Satélite do Turismo (2000-2010), do Instituto Nacional de Estatística, a análise da oferta turística, ao longo do período 2008 e 2009, mostra que esta foi dominada pelo alojamento, que contribuiu, em média, com 39% para o Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo (VAGT), a restauração com 23%, os transportes com 20% e as restantes atividades com 18%. Em

termos médios anuais, a atividade que mais aumentou, em termos nominais, foi a dos transportes, com 5,1%, no entanto, o alojamento também teve destaque seguindo-se com 4,7%, e, por último, a restauração com 3,2% e as outras atividades com 1,6%. Ao longo da série, a dinâmica de crescimento foi distinta, ou seja, de 2000 a 2003 e em 2008 foi o alojamento que protagonizou e registou taxas de crescimento nominal mais elevadas; no ano de 2004, foi a restauração; os transportes dominaram entre 2005 e 2007 e em 2009, examinando-se, nessa altura, as maiores taxas de crescimento.

A qualidade e qualificação do setor hoteleiro são conceitos inseparáveis do posicionamento que Portugal ocupa como destino de excelência.

Foi publicado, no Diário da República, o Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, que homologa o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. O presente Decreto-Lei regista um regime simplificado de classificação dos empreendimentos turísticos, no qual as tipologias e sub-tipologias existentes foram reduzidas e passou-se a utilizar um sistema homogéneo de graduações, que consiste na atribuição das categorias de uma a cinco estrelas.

Para garantir a qualidade da oferta a todos os níveis, de forma a responder às exigências do turista, a classificação atribuída dirá respeito, não só aos requisitos físicos das instalações, como acontecia até ao momento, mas será igualmente considerada a qualidade dos serviços prestados.

Ainda no mesmo Decreto-Lei, é apresentada a noção de empreendimentos turísticos, definindo-os como os estabelecimentos turísticos que prestam serviços de alojamento, mediante pagamento, funcionando de modo adequado com um conjunto de estruturas, equipamentos e serviços adicionais. Por sua vez, e segundo a definição exposta no supracitado Decreto-Lei, os estabelecimentos hoteleiros são empreendimentos turísticos criados para oferecer alojamento passageiro e outros serviços complementares ou de apoio, com ou sem aprovisionamento de refeições, e vocacionados a uma locação diária, podendo ser classificados nos seguintes grupos, a saber: hotéis; hotéis-apartamentos e pousadas.

O Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos (RNET) foi também criado pelo presente Decreto-Lei, sob a responsabilidade do Turismo de Portugal, I. P., e está disponível ao público no seu *site* oficial, na *internet*. O RNET compreende o registo e relação atualizada dos empreendimentos turísticos nacionais. As informações que

constam nesta base de dados são: nome, classificação, capacidade e localização do empreendimento, assim como a identificação da entidade exploradora e os períodos de funcionamento.

No contexto deste regime jurídico, a fim de garantir qualidade, transparência e rigor, é de notar a utilização de novas placas de classificação turística, que obrigam a expor, além da classificação, o prazo de validade e o número do Registo Nacional de Turismo.

Conforme os dados do Instituto Nacional de Estatística, expressos nas Estatísticas do Turismo 2010, na hotelaria, no mês de julho de 2010, estiveram ativos 2011 estabelecimentos, com uma oferta de 279 506 camas e 47 452 pessoas ao serviço. Em comparação com o período equivalente, no ano anterior, estes indicadores cresceram respetivamente 1,2%, 2,1% e 2,8%. No que diz respeito ao movimento anual de hóspedes e dormidas, os números também são otimistas: 13,5 milhões de hóspedes que geraram 37,4 milhões de dormidas, equivalendo a acréscimos equivalentes de 4,7% e 2,6%, respetivamente. Para estes números positivos, contribuíram quer os residentes (+4,1% nas dormidas), quer os não residentes (+1,7%), estes últimos representando 63% do total.

Conforme indicam os dados apresentados pelo Relatório de Sustentabilidade do Turismo de Portugal (2010), a oferta de hotéis tem mostrado uma evolução otimista, posicionando-se a um nível de maior qualidade, direcionando a sua estratégia para uma oferta de unidades de quatro e cinco estrelas, facto que se comprova com o aumento de 11% de estabelecimentos hoteleiros de cinco estrelas em território nacional. Em 2010, no âmbito desta aposta da requalificação das unidades hoteleiras, surgiram 57 novas classificações, das quais 56% foram hotéis de quatro e cinco estrelas, significando um aumento de quatro pontos percentuais face a 2009. Estes dados corroboram o esforço que se tem feito, quer na melhoria do setor, quer no equilíbrio estratégico da oferta com a procura (Turismo de Portugal, I.P., 2010).

O turismo nacional padece de uma elevada sazonalidade e ainda é afetado por uma oferta de gama média-baixa. O equilíbrio da atividade turística e a gerência eficaz dos diferentes *players* a operar, neste setor, tem vindo a compensar o problema da sazonalidade que requer cada vez mais flexibilização da oferta e gestão eficaz da procura.

As regiões do Algarve, Lisboa e Madeira reúnem mais de 85% das dormidas de turistas estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros e a época de verão destaca-se, porque revela 46% do total. Ao nível do mercado internacional, Portugal está dependente de quatro mercados estratégicos: Reino Unido, Espanha, Alemanha e França que, de acordo com dados do PENT, representam 60% dos hóspedes estrangeiros e 67% das receitas (Turismo de Portugal I.P., 2007).

De acordo com o estudo anual *Atlas da Hotelaria 2012*, realizado pela Deloitte, o mercado nacional continua segmentado, ou seja, 63,3% das unidades de alojamento incorporam grupos hoteleiros e/ou entidades de *management* e 36,7% pertencem a empresários independentes. Estes valores indicam uma clara tendência para os grandes grupos hoteleiros deterem estabelecimentos com uma dimensão média superior, diminuindo os estabelecimentos hoteleiros independentes.

Dentro das tipologias de empreendimentos turísticos, a representatividade dos hotéis (67%) continua a ser predominante no território nacional, com um suave aumento comparativamente com o ano anterior (64%). Os dados relativamente à distribuição pelas categorias dos empreendimentos turísticos revelam que os hotéis de três e quatro estrelas lideram este mercado (40% e 35%, respetivamente), deixando uma quota de 7% para os hotéis de cinco estrelas, que ocupam a quarta posição, sucedendo aos de duas estrelas (13%) (Deloitte, 2012).

Ao analisar a distribuição da oferta do número de empreendimentos turísticos em território nacional, constata-se que o Algarve é a região com maior número de empreendimentos turísticos (27%), seguindo-se o Norte (20%), o Centro (18%) e Lisboa (15%). Ao nível das unidades de alojamento, o Algarve mantém a primeira posição, neste mercado, com 34%, enquanto que Lisboa ocupa a segunda, com 21%, e o Norte a terceira, com 14%.

Segundo a Deloitte & Touche (2002), o turista, em Portugal, opta pelos serviços do setor hoteleiro, fundamentalmente, por duas razões: ‘sol e praia’ e ‘negócios’.

O negócio hoteleiro tem estado atento e procura acompanhar as mudanças do comportamento dos consumidores, apresentando, atualmente, duas grandes tendências. Por um lado, verifica-se um aumento da exigência e sofisticação da procura, em busca de uma diversificação cada vez maior das experiências pretendidas. Por outro lado, existe uma tentativa de acompanhamento, por parte da oferta, principalmente dos

grandes grupos, com um reforço das suas atividades de *marketing* e de uma gestão hoteleira mais responsável e sustentável.

O setor hoteleiro caracteriza-se pelo alto nível de competitividade, devido ao grande número de concorrentes, contínua introdução de novos produtos e serviços e acesso a distintos canais de promoção. Neste ambiente competitivo, é fundamental que os gestores façam uso eficiente e eficaz de todas as informações de gestão na tomada de decisões. Neste sentido, os gestores devem repensar o contexto do seu hotel, para marcarem um posicionamento de diferenciação e excelência. O conceito de RSE poderá marcar a diferença neste âmbito, podendo ser encarado estrategicamente e ajudar os gestores na tomada de decisões mais sustentáveis e responsáveis.

CAPÍTULO 3 - CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO SETOR HOTELEIRO

3.1. O conceito: Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de responsabilidade social empresarial tem ganho cada vez mais espaço nas discussões académicas, políticas e empresariais e está visivelmente na ordem do dia, não havendo, todavia, consenso na sua definição.

Várias são as perspetivas teóricas que tentam fixar o conceito no seu campo de estudos. De um lado, por exemplo, as perspetivas mais economicistas, do outro, as mais éticas, sociais e filantrópicas.

Na generalidade, a questão que mais se coloca é se as empresas se devem preocupar com o seu impacto social e de que forma o devem fazer.

No presente estudo, optar-se-á pela definição proposta no Livro Verde da Comissão Europeia (2001), que apresenta a responsabilidade social das empresas “(...) *como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas*” (Comissão Europeia, 2001, p. 7).

Ainda segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), ser socialmente responsável é transcender as obrigações impostas pelos quadros legais, é ter proatividade em relação ao capital humano, ao ambiente e é manter um equilíbrio nas relações com as partes interessadas e com as comunidades locais.

A implementação de práticas empresariais mais responsáveis (económicas, sociais e ambientais), a aposta em tecnologias mais limpas e ir mais longe do que a simples obediência à lei, pode contribuir para o acréscimo da competitividade de uma empresa. Num exemplo claro, exposto no Livro Verde da Comissão Europeia (2001), sugere que, se uma empresa marcar a diferença com o seu trabalhador, no que se refere à flexibilidade das horas de trabalho, na constante formação, nas condições laborais, na compreensão relacionada com a necessidade de uma eventual assistência familiar e na própria relação trabalhador/gestor, é possível que venha a ter, também, um efeito direto sobre a produtividade. A longo prazo, poderá significar uma gestão mais eficiente da

mudança e a concertação entre o desenvolvimento social e uma competitividade intensificada.

Um alerta deixado no Livro Verde da Comissão Europeia (2001) indica que a RSE não pode ser vista como um suplente da regulação ou legislação, no âmbito dos direitos sociais ou das normas ambientais, pois tais quadros reguladores ajudam a traçar um suporte justo, a partir do qual se podem desenvolver as boas práticas sociais.

Sendo mais habitual nas multinacionais, a responsabilidade social adequa-se a todo o tipo de empresas, nos mais distintos setores de atividade, desde, por exemplo, as pequenas e médias empresas (PME) às microempresas.

Durante muito tempo, as empresas trabalharam isoladas, centradas somente nos seus lucros, interesses, ignorando o meio onde estavam inseridas. Dispensaram pouca atenção para as externalidades que causaram durante a sua atividade. Atualmente, exige-se que as empresas assumam uma postura mais rigorosa e coerente perante a sociedade. Os cidadãos estão mais conscientes, interventivos e com a atenção voltada para as questões de sustentabilidade ambientais e sociais.

A regulação ambiental também tem contribuído para uma mudança de cenário, pressionando as empresas a serem socialmente responsáveis e a considerarem o seu impacto na fatura ambiental e social. Os gestores, se quiserem descanso, têm de aprender a gerir as externalidades da sua empresa, a ouvir/integrar as partes interessadas e a colaborar com as comunidades locais.

3.2. Uma abordagem à Responsabilidade Social Empresarial

Para perceber melhor as questões de RSE e para a abordar num âmbito específico, neste caso, para traçar o perfil da responsabilidade social empresarial, no setor hoteleiro português em hotéis de 4/5 estrelas, importa, não só optar por uma definição o mais cabal possível, mas também compreender os domínios da RSE e os debates gerados em torno deste âmbito.

Neste contexto, diversas teorias são construídas e procuram ser testadas, em múltiplas áreas de investigação, tentando demonstrar os possíveis benefícios provenientes da integração de práticas de gestão socialmente responsáveis.

No seu artigo, Grosbois (2011) corrobora que, ao longo das duas últimas décadas, muitos intervenientes, nomeadamente o público, os governos, os clientes/consumidores

e outras partes interessadas, têm manifestado uma forte consciência para as consequências sociais e ambientais, provocadas pela ação humana, mas com maior destaque para atividade empresarial. Subsequentemente, as questões ligadas à sustentabilidade e aos seus princípios (sustentabilidade económica, social e ambiental) ganham cada vez mais créditos no seio da sociedade.

Grosbois (2011) afirma que a investigação desenvolvida sobre a temática da RSE sugere que muitas empresas estão a mudar de postura e demonstram uma preocupação em responder às exigências sociais, desenvolvendo iniciativas cada vez mais sustentáveis.

As investigações indicam, ainda, várias tendências positivas neste campo, como, por exemplo, um número cada vez mais significativo de empresas que estão a executar atividades de RSE e assiste-se também a uma crescente proliferação de instrumentos, ferramentas e linhas orientadoras que auxiliam as empresas nos seus esforços em se tornarem mais sustentáveis (Grosbois, 2011).

Ainda dentro das explorações de Grosbois (2011), o mesmo aponta que as partes interessadas, para além de reivindicarem que as empresas apliquem práticas de responsabilidade social, pressionam e exigem para que as mesmas publiquem informações sobre o impacto e a eficácia das suas ações neste âmbito, pois tais informações são utilizadas por quem toma decisões, desde os investidores, até aos clientes, no momento de optarem por empresas onde investir ou que produtos comprar.

Meyer e Kirby (2010) também consideram que houve uma mudança significativa na liderança empresarial. Hoje em dia, o impacto da atividade empresarial dificilmente é ignorado e o contributo das novas tecnologias (mais baratas e mais eficientes nas medições dos impactos) é fulcral para se inverter o jogo, assim como a facilidade de divulgação da informação através dos *media* e da *internet*.

As facilidades de comunicação aproximam os acontecimentos e conferem-lhes uma ligação global. De certo modo, globalizam-se também as responsabilidades. Antigamente, quando ocorria uma catástrofe natural, as pessoas tinham vagas notícias do sucedido. Hoje em dia, consegue-se uma onda de empatia e solidariedade em tempo real, como foi exemplo o terrível *tsunami* no Oceano Índico, ocorrido em 2004 e que marcou a memória do mundo. Nos relatos feitos por Henderson (2007), no seu artigo, onde analisou o papel dos hotéis em Phuket, na Tailândia, depois da tragédia sucedida,

constata-se que o setor hoteleiro desempenhou um trabalho exemplar e atuou em precisão com as linhas da responsabilidade social. Os hotéis responderam a esta situação de crise de uma forma peculiar que, segundo Henderson (2007), não parece ter sido um padrão comum de reação relativamente a outros setores. Os hotéis em Phuket, a título de exemplo, disponibilizaram alojamento complementar aos trabalhadores humanitários; organizaram pontos de distribuição de alimentos, roupa e água para os mais necessitados; dispensaram funcionários para participarem nas operações de salvamento e ajudarem nas tarefas de tradução e aconselhamento; participaram na organização das cerimónias fúnebres; procuraram transmitir informações precisas sobre as condições do destino e distribuíram mensagens de confiança, compaixão e apoio.

O cidadão está mais sensível, mais informado e mais interessado pelos acontecimentos que afetam as diversas sociedades, apercebem-se com mais facilidade dos atos de indiferença das empresas e manifestam-se com mais frequência e convicção.

As empresas multiplicaram-se, a sua área de intervenção é maior, logo, a cota de responsabilidade, no que concerne às externalidades produzidas, também cresceu. Espera-se que as empresas estejam com mais forças para converter as externalidades negativas (custos) em positivas (benefícios).

Segundo os autores Meyer e Kirby (2010), a autêntica RSE passa pela internalização voluntária e contínua das externalidades. A internalização consiste no facto de o agente emissor assumir os custos causados pelo impacto da sua atividade (Meyer e Kirby, 2010).

As atenções estão voltadas para as práticas das empresas, os gestores e os líderes empresariais já não podem tomar decisões isoladas e, como referem os autores Meyer e Kirby (2010), as externalidades já não podem ser ignoradas, até porque, no que concerne à publicidade e à imagem da empresa, é sempre melhor e mais oportuno que a mesma opte por assumir as suas responsabilidades, do que ser associada negativamente à falta de sensibilidade para assumir e internalizar os seus impactos.

Acontece, frequentemente, que as exigências reivindicadas, no âmbito da responsabilidade social, sejam desorganizadas e a resposta das empresas se efetivem num conjunto de atividades desconexas. Esta desarrumação origina a incoerência e a mistura de conceitos. Na maioria das vezes, acabam por ser a mesma solução para as

diferentes áreas de intervenção: da responsabilidade social, da sustentabilidade, da filantropia, entre outras.

Importa referir que também existem as externalidades positivas. No entanto, há uma grande tendência para a focalização nas negativas. Aparentemente, a empresa tanto ganha ao produzir externalidades positivas, como ao reduzir as negativas. A prioridade passa por assumir a responsabilidade, internalizar os efeitos colaterais da sua atividade, quer sejam intencionais ou não. A empresa, regra geral, sabe que, no decorrer da sua atividade, está a gerar externalidades negativas e, caso tenha em seu poder instrumentos que ajudem a controlá-la, o melhor é investir nesse sentido. A reputação da mesma melhora consideravelmente, ao ser vista como parte da solução e ao contribuir para inverter o problema.

Num estudo realizado por Lankoski (2009), sobre os diferentes impactos económicos relativos às questões de RSE, percebidos pelos gestores, o mesmo verificou que o conteúdo da RSE tem um efeito sobre impacto económico. As questões de RSE que minoram as externalidades negativas revelaram impactos económicos mais positivos, comparativamente com as que possibilitam externalidades positivas. Verificou, também, um impacto ainda mais positivo para as questões cujos benefícios eram resultado das entidades económicas interessadas, do que daqueles que provinham de partes interessadas não económicas.

Lankoski (2009) observou que as distintas questões de RSE analisadas no seu estudo (o emprego, a segurança, o trabalho infantil, a relação com os fornecedores, entre outras), provocam impactos económicos dissemelhantes e existem padrões sistemáticos, dependendo se é uma questão que ajuda a reduzir uma externalidade negativa ou a produzir uma externalidade positiva e se os resultados dos benefícios provêm das entidades económicas interessadas ou das partes interessadas não económicas.

As conclusões desta investigação propõem que, tendo como objetivo o lucro, os gestores tendem a satisfazer primeiro as partes interessadas que estão ligadas ao mercado do que aquelas que não estão. É ainda mais importante, para os gestores, não prejudicar do que ter iniciativas para praticar o bem.

Segundo Lankoski (2009), as questões de RSE mais rentáveis são aquelas que diminuem as externalidades negativas, de acordo com os interesses das partes

interessadas pertencentes ao mercado. Por sua vez, as menos vantajosas são aquelas que beneficiam as entidades interessadas não económicas.

Claramente, o jogo dos interesses económicos é dominante e as partes interessadas com poderes económicos e financeiros têm um peso mais significativo na empresa do que, por exemplo, uma organização não-governamental (ONG).

É certo que a mudança de posição por parte das empresas, relativamente à responsabilidade social, é, em muito, pressionada por diversos escândalos associados a multinacionais que tiveram grande visibilidade e acordaram a sociedade civil.

As empresas começam a alterar os seus comportamentos para limparem a sua imagem ou para serem referências de bons exemplos, associadas a boas práticas. Cada vez mais, estes comportamentos têm-se revelado de forma voluntária e antecedendo a regulação ou a pressão da opinião pública. No entanto, sublinhe-se, que as empresas o fazem para responder a pressões ativistas e restringem-se ao mínimo na internalização das externalidades, pois têm a possibilidade de fazer muito mais e não o fazem.

Tal como sugere Carroll (1991), é certo que as empresas integram cada vez mais a RSE nos seus programas, mas este súbito envolvimento não é ingénuo, tem de ser analisado sob o campo dos interesses próprios das mesmas.

Infelizmente, nem todos os efeitos colaterais das externalidades são apercebidos, o que dificulta o processo de internalização. Muitas vezes, afetadas pela atividade das empresas, não são ouvidas, o que faz com que algumas consequências não sejam conhecidas.

3.3. O debate em torno da Responsabilidade Social Empresarial

Refutando o discurso da abordagem supracitada, vários autores, com uma visão que inutiliza a RSE, consideram contraproducente incluir, nos negócios, tais perspetivas, porque causariam sérios prejuízos às empresas.

Na visão economicista de Barry (2000), que, com base numa perspetiva neoliberalista, aponta para a maximização do lucro como o objetivo primordial das empresas, o dever dos administradores é o de gerar tanto lucro quanto possível para os seus acionistas. A aplicação de verbas em ações de solidariedade social apenas deve ser realizada pelos gestores ao nível particular, as quais podem ser encaradas como reais ações de solidariedade. Existe uma e apenas uma responsabilidade social do negócio –

usar os seus recursos, e executar atividades concebidas para aumentar os seus lucros desde que se mantenham dentro das regras do negócio.

No limite, Friedman (1970) considera que as empresas não podem ter responsabilidade, porque só as pessoas têm responsabilidade. Assim sendo, a RSE é um perigo ao direito de propriedade privada.

A perspetiva clássica apresentada recorre a argumentos de que a empresa é pertença dos seus acionistas e que estes é que devem decidir onde aplicar os seus lucros e, neste campo, a RSE não está contemplada.

Por outro lado, se o objetivo da empresa é produzir riqueza, a dedicação a atividades de RSE torna a aplicação de recursos menos eficiente.

Para terminar esta leva de argumentos, existem associações criadas propositadamente para lidar com questões do âmbito social e deve ser o governo a investir na resolução das demandas sociais, correspondendo a interferência das empresas, nestas áreas, a uma usurpação da função política (Barry, 2000).

Heal (2005) não se distancia muito deste discurso, no seu artigo, definindo a RSE sob uma perspetiva económica e financeira. Para este, a RSE é um plano de ações para as empresas reduzirem custos externos ou para evitarem conflitos, funcionando como resposta a uma falha de mercado. A RSE é uma solução eficiente na presença de externalidades com custos sociais, sem a intervenção do governo.

Em casos onde os custos são externalizados, a empresa e a sociedade têm uma espécie de ‘negócio subtil’, sobre quem é que suportará os custos. Na realidade, atualmente, a empresa não é legalmente coagida a pagar pelas externalidades, mas a sociedade pode mudar este enquadramento, caso o desejasse, e pode exigir que sejam decretadas fortes penalidades para a externalização de custos (Heal, 2005).

A negociação está implícita, a sociedade aceita a atuação da empresa dentro dos mínimos legais estabelecidos, desde que não haja uma exploração, por parte da empresa, em detrimento da sociedade (Heal, 2005).

Segundo Heal (2005), esta análise da RSE é distinta da que foi apresentada por Friedman (1970), ainda que não seja em tudo contrária. Na perspetiva de Friedman (1970), a responsabilidade social não tem espaço, Heal (2005) declara que os gestores devem cumprir com a lei, com os princípios éticos estabelecidos e maximizar os lucros

dos acionistas, sendo estas as suas responsabilidades. Estando a proporcionar benefícios para os acionistas (lucro), estão a proporcionar também o melhor para a sociedade.

As políticas que protejam os grupos de interesse e os acionistas estão a rentabilizar os lucros. Assim sendo, as políticas que protegem a RSE estão a violar as obrigações dos gestores e a distraí-los da sua tarefa principal, a maximização dos lucros dos acionistas, não podendo dar o seu contributo para a sociedade (Heal, 2005).

Para Heal (2005), a responsabilidade social tem um papel natural a desempenhar que vai de encontro à sua própria definição, isto é, um papel que beneficia os interesses dos acionistas e das partes interessadas.

Com uma opinião contrária, McCann (2000) considera que as empresas, tal como os indivíduos, são agentes morais que devem cumprir com um dever social que vai além de criar empregos e vender produtos, bens e serviços a preços competitivos. Estamos, assim, perante uma filosofia diferente das ideias economicistas, acima apresentadas.

McCann (2000) apresenta-nos um conjunto de argumentos baseados em conceitos éticos e filosóficos, no qual a moralidade do indivíduo deve ser transportada para o mundo das empresas. As empresas estão inseridas em comunidades, com deveres morais e, por isso, devem responder aos anseios dessas mesmas comunidades. Se um ser humano deve fazer o bem, as empresas também estão sujeitas a esse dever.

Na convicção de McCann (2000), as empresas devem abraçar a RSE por ser moralmente correto fazê-lo. Para este investigador, a verdadeira questão não é se as empresas têm ou não mais responsabilidades para além do lucro, mas que tipo de responsabilidades sociais podem efetivamente ser obrigadas a aceitar.

Num mundo globalizado, tem-se assistido a um crescente interesse pela RSE, onde as oportunidades e a visibilidade das empresas são maiores, mas também surgem novos problemas e limitações. Ultrapassa-se o tradicional campo das reivindicações sociais e laborais e assiste-se a novas exigências para temas como o ambiente, os direitos dos consumidores, direitos humanos, igualdade de género, entre outros, no seio das empresas.

Tal como refere McCann (2000), a questão já não se deve colocar nos moldes anteriormente apresentados pelos economicistas como Barry (2000) e Friedman (1970) ou até mesmo de Heal (2005), a questão da RSE deve ultrapassar os lucros, a moralidade, a ética e a filosofia.

A RSE deve ser vista de uma forma benéfica para todos os interessados e envolvidos, não só no mundo empresarial, mas na comunidade onde a empresa se insere.

Numa perspetiva utilitarista (obtenção de lucros), a RSE pode ser empregada como uma ferramenta para atingir as finalidades da empresa e satisfazer os interesses próprios dos acionistas.

Potencialmente, a empresa que aplica a RSE pode apresentar ganhos junto da opinião pública (imagem melhorada) e ao nível do desempenho económico-financeiro, além de permitir uma motivação interna dos seus colaboradores que se identificam com os valores da empresa. A adoção de práticas de RSE pode também contribuir para as empresas evitarem a regulação dos governos, pois estarão sempre um passo à frente da mesma.

A regulamentação pode ser uma forma de reduzir o poder das empresas, basta a opinião pública perceber que esta está a ser usada de forma negligente. A regulação custa muito às empresas e restringe-lhes o campo de ação, os gestores precisam de liberdade de atuação para melhor se movimentarem no mercado económico e social. O compromisso voluntário com as questões sociais poderá ajudar as empresas a evitar as medidas de regulação (Davis, 1973, citado em Brønn e Vidaver-Cohen, 2009).

O sistema legal não é a única forma de pressionar as empresas para estas se envolverem em atividades que beneficiem a sociedade, as evoluções das normas socioculturais geraram expectativas de tal ordem, nas partes interessadas, sobre a atividade económica, que podem atingir as empresas com a mesma amplitude que os constrangimentos do mercado, técnicos ou legais (Davis, 1973, citado em Brønn e Vidaver-Cohen, 2009).

A prevenção é a melhor solução para a resolução de problemas sociais que possam advir da atividade da empresa, pois o gestor ganhará tempo e dinheiro, se não adiar os problemas e os tentar resolver no momento. Protelar poderá significar aumentar o problema e os conflitos (Davis, 1973, citado em Brønn e Vidaver-Cohen, 2009).

Atualmente, as empresas são pressionadas em diversas frentes, por diferentes partes interessadas, para agirem de forma correta e como resposta aos escândalos associados ao seu desempenho que vão acontecendo em todo o mundo. Nas expectativas dos consumidores, assumem-se que, as empresas integrem os direitos humanos nas suas

práticas laborais e que a gestão dos negócios seja mais sustentável, ao nível ambiental. Os investidores, quer a título individual, quer ao nível institucional, já consideram, na sua tomada de decisão, em relação aos investimentos, programas de responsabilidade social (Brønn e Vidaver-Cohen, 2009).

Brønn e Vidaver-Cohen (2009) indagaram sobre as motivações dos gestores para envolverem a sua empresa em atividades que beneficiam a sociedade e apontam que estes são movidos pela ética, pelas questões instrumentais (melhorar a receita ou proteger os níveis de lucro existente), por valores internos e por pressões externas. É difícil precisar as verdadeiras intenções das empresas, se o fazem por interesse próprio (para proteger a imagem), ou porque estão verdadeiramente de acordo com os valores morais.

Num estudo elaborado por Pedersen e Peter (2009), os gestores figuram como importantes agentes de mudança. Estes autores consideram que a perceção, a consciência e o comprometimento com a RSE, por parte dos gestores, são condições fulcrais para o êxito da implementação de atividades sociais e ambientais. Se os gestores não derem primazia à RSE, mesmo que estejam dispostos a desembolsar recursos humanos e financeiros para fomentar as questões sociais e ambientais, a RSE permanecerá no campo teórico e representará um mero acessório para as práticas dos negócios, ou seja, está implícito que as ações empresariais são desencadeadas pela influência dos gestores.

Ainda no mesmo estudo de Pedersen e Peter (2009), lê-se que existem várias razões que estão por detrás das motivações das empresas para adotarem práticas de RSE. Assim sendo, um leque considerável de empresas constrói a RSE como uma ferramenta para progredir na ligação com as diferentes partes interessadas (consumidores, fornecedores, acionistas, empregados, comunidade, ativistas, organizações não-governamentais, entre outros); outras apostam na RSE com o interesse de aumentar a eficiência produtiva e reduzir custos; outras são mobilizadas pelas potenciais oportunidades de mercado, ganhas pela credibilidade oferecida pela RSE e, as que estão num nível superior, implementam a RSE pela simples razão de assumirem um compromisso moral.

A responsabilidade social, nos negócios, diz respeito ao dever que a empresa tem em assumir o impacto da sua atividade e colmatar os efeitos negativos que possa causar em relação às pessoas, comunidade e ambiente.

A empresa tem responsabilidades perante a comunidade em que se insere e, como tal, deve perceber quais são as suas necessidades e investir, a longo prazo, em ações que a beneficiem, assim como deve, também, diminuir o mais possível os seus impactos negativos. Em termos económicos, tal corresponde a que a empresa deva determinar um equilíbrio entre o lucro conseguido e as despesas efetuadas (Grbace e Loncaric 2009).

Segundo os autores Grbac e Loncaric (2009), a responsabilidade social da empresa apresenta-se em distintos formatos e fundamenta-se em dois princípios, ou seja, no princípio da filantropia e no princípio de uma gestão empresarial onde todas as partes interessadas e todos os intervenientes são considerados.

Neste ponto, faz sentido introduzir a teoria apresentada por Carroll (1991), até porque os supracitados autores inspiraram-se nela para algumas exposições feitas no seu estudo. Em 1991, Carroll publicou um artigo onde explorou a natureza da RSE, com uma perspetiva que engloba todas as suas componentes. Com a sua exposição, Carroll pretende caracterizar a RSE de um modo útil para os gestores que aspiram compatibilizar as suas obrigações com as partes interessadas e com os grupos de pressão que procuram legitimidade nos impactos causados pelas empresas.

A questão que se coloca continua a ser a mesma: de que forma se pode conciliar a orientação económica dos negócios com a orientação social, de forma justa e equilibrada, onde todos saiam a ganhar (empresas/sociedade)?

As componentes que compõem a RSE, dando-lhe uma perspetiva integral, são quatro: económica, legal, ética e filantrópica (estas constituem a chamada Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial apresentada pelo mesmo autor). Sobre esta visão concetual das quatro componentes, a RSE é considerada, não apenas como uma obrigação económica ou legal, mas também como um dever ético e filantrópico (Carroll, 1979, citado em Carroll, 1991).

Nas obrigações que as empresas têm para com a sociedade, para a RSE ser legitimamente assumida, tem de ser empregada no conjunto das quatro componentes supracitadas. Associado a estes componentes, o conceito de RSE, nos últimos tempos,

surgiu como sendo inclusivo e global na sua resposta de benefícios sociais associada aos negócios (Carroll, 1991).

De uma forma resumida, o primeiro nível da RSE é o económico, que é fundamental para o sucesso dos negócios. Segue-se o legal, que é essencial para cumprir com os deveres, regras, regulação, num enquadramento legal que abrange todos. O terceiro nível da RSE é a responsabilidade ética que significa fazer o correto e ter atos justos, precavendo desfechos prejudiciais. O nível mais elevado da RSE é o da responsabilidade filantrópica, que transcende todos os anteriores, sendo uma manifestação voluntária da empresa para com as pessoas, o ambiente e a comunidade (Grbac e Loncaric 2009).

As empresas devem lutar para ter lucro, devem obedecer à lei, devem ser éticas e serem geridas dentro de uma boa prática de cidadania.

Esta conceção de RSE contrasta claramente com as visões economicistas, algumas delas anteriormente apresentadas, nas quais a principal responsabilidade dos gestores é gerar lucro para os seus acionistas. No entanto, para Carroll (1991), até o economista Friedman (1970), um dos maiores defensores da visão economicista da maximização do lucro, vai de encontro a pelo menos três, dos quatro componentes propostos da RSE, pois, para alcançar o ambicionado lucro (nível económico), é necessário estar em conformidade com a lei (nível legal) e em consonância com os princípios éticos (nível ético). O nível filantrópico é o único componente excluído. No entanto, hoje em dia, é importante considerarem a componente filantrópica da RSE, mesmo aqueles que têm perspetivas mais economicistas, nem que seja para satisfazer interesses próprios e evitar pressões e conflitos com as partes interessadas.

Para responder à pergunta sobre se o único propósito das empresas é gerar lucros para os seus acionistas, ou, se para além disso, devem preocupar-se em contribuir mais para beneficiar a sociedade, Grbac e Loncaric (2009) apresentam-nos duas explicações.

Por um lado, a empresa tem de cumprir com o seu objetivo e gerar receitas suficientes que satisfaçam as exigências dos seus acionistas e, neste ponto, os gestores preenchem as questões de responsabilidade social ao cuidar dos interesses financeiros dos donos da empresa. Por outro lado, na perspetiva da teoria das partes interessadas, a empresa deve servir toda a sociedade, sendo classificada como responsável socialmente, se considerar os interesses de todas as partes interessadas (Grbac e Loncaric 2009).

Na teoria de Carroll (1991), há um encaixe espontâneo entre a noção de RSE e o conceito ‘partes interessadas’. Este último, segundo Carroll (1991), confere um caráter de responsabilidade de inclusão do social, ao delimitar grupos específicos ou empresários que devem ser considerados nas diretrizes da RSE. A terminologia ‘partes interessadas’ permite classificar os membros da sociedade que são mais pertinentes para intervir no mundo dos negócios e para determinar aqueles que têm mais sensibilidade e compreensão para as causas sociais que surjam. Cabe às partes interessadas reivindicar sobre a atividade da empresa, pressionar a mesma sobre uma queixa ou lutar por um interesse. A título de exemplo, as reclamações apresentadas pelas partes interessadas podem estar ligadas a questões legais, morais, ou, simplesmente, à pretensão de serem ouvidas e que as suas opiniões sejam consideradas nas decisões efetuadas pelos gestores das empresas. É nesta última parte que reside o grande desafio dos gestores, ou seja, decidir a que partes interessadas dar prioridade, a quais dar voto/ouvir e considerar no processo de tomada de decisão (Carroll, 1991). São várias as partes interessadas a tentarem conquistar a atenção do gestor, desde consumidores, fornecedores, acionistas, empregados, comunidade, ativistas, organizações não-governamentais, entre outros.

A curiosidade que surge, neste ponto, é de que forma os gestores dão preferência à urgência e à relevância das reclamações das diferentes partes interessadas. No seu artigo, Carroll (1991) menciona dois critérios fundamentais para resolver esta questão: a legitimidade e o poder das partes interessadas. Neste ponto, também existe um pequeno desencontro de perspectivas, pois, para a RSE, a legitimidade das partes interessadas ganha mais força, ao passo que, para os gestores, o poder é mais preponderante.

Fazer a gestão das partes interessadas não é um processo fácil, depreende-se que o gestor procura conciliar os seus objetivos com as reclamações e as expectativas provenientes de vários grupos de interesse. O desafio da gestão das partes interessadas é garantir que os interesses das principais partes interessadas da empresa estão alcançados, sem descuidar a satisfação das restantes partes interessadas (Carroll, 1991). Todavia, nem sempre é possível conseguir este cenário idílico em que todos saem a ganhar.

Considerando a RSE uma estratégia voluntária, perante a realidade atual de crise económica e da sede por dissipar a recessão, esta perspectiva poderá não ser satisfatória para precaver ou responder aos casos de abusos sociais e ambientais, em particular

quando a fiscalização, nestas áreas, é praticamente inexistente. Corre-se sempre o risco de existirem empresas que não cumprem com os deveres legislados e muito menos de terem a iniciativa de evitar problemas resultantes da sua atividade.

O ideal seria educar os gestores e líderes empresariais para o bem comum, ensinar-lhes o significado do conceito e ajudá-los a decodificá-lo. A maximização do lucro não deve transformar-se no único objetivo das sociedades.

Em suma, por um lado, é impreterível que se incentive a criação de um quadro normativo que ultrapasse as iniciativas meramente voluntaristas das empresas e, por outro, espera-se que as empresas pratiquem a RSE e vão além do que está legalmente estipulado. Só desta forma se pode garantir que a ética empresarial seja assumida como um registo de valores sobre o qual orienta a sua atuação.

3.4. A Responsabilidade Social Empresarial no setor hoteleiro

Tal como consta no Livro Verde (2001), o conceito de RSE aplica-se a todo o tipo de empresas, independentemente do setor de atividade em que opera. Não sendo exceção, o setor hoteleiro também pode e deve promover estratégias de RSE como resposta às novas exigências de ordem económica, social e ambiental.

A RSE emergiu com mais visibilidade, no seio do setor hoteleiro, graças à crescente preocupação, nesta matéria, de algumas organizações internacionais (World Travel and Tourism Council; UNWTO - United Nation World Tourism Organization; Green Hotels Association).

A indústria hoteleira é um dos maiores setores do mundo e um dos que regista um rápido crescimento. Como tal, tem um lugar de destaque no turismo. Os turistas têm contribuído para esta tendência, pois estão a realizar cada vez mais viagens para sítios mais distantes (Grosbois, 2011).

Grosbois (2011) considera que o setor hoteleiro é frequentemente analisado como um impulsionador da economia e da coesão social, suportado pelas viagens de lazer e negócios, permitindo, deste modo, o aumento das oportunidades de emprego e da partilha de novas experiências.

Como refere o ditado popular, *“não há bela sem senão”*. A indústria hoteleira também provoca impactos negativos a todos os níveis, económicos, sociais e ambientais. Por exemplo, especificando ao nível ambiental, contribui para uma lista

infindável, desde alterações climáticas, poluição do ar, poluição sonora, perda de biodiversidade, entre outros (Grosbois, 2011).

Considerando que grande parte dos hotéis está estrategicamente situada nas maiores cidades, próximos de património cultural ou natural, convidam e seduzem um número significativo de turistas, isto reflete-se numa pegada ecológica considerável e com tendência para aumentar (Kirk, 1995, citado em Grosbois, 2011).

Os hotéis são grandes sorvedouros de recursos e não passam indiferentes à comunidade onde se inserem, pois usam-na em seu proveito, ocupam espaço e usufruem das relações com outras empresas, pessoas e com o poder local.

Inicialmente, o setor hoteleiro passava despercebido, encoberto por outras atividades que tinham um impacto nocivo no ambiente, muito mais visível, como é o caso, por exemplo, da indústria química ou mineira. Agora, os cidadãos estão mais atentos, as suas preocupações começam a voltar-se também para os impactos negativos do setor hoteleiro e estão interessados em conhecer os esforços feitos pelas empresas e que compromissos assumiram para mitigar os problemas (Grosbois, 2011).

Grosbois (2011) afirma que, tal como acontece noutros setores de atividade, também na hotelaria se regista um crescente aumento da integração de programas de RSE e também está a aumentar o registo e publicação do envolvimento das empresas e dos resultados que conseguem alcançar nesta área.

A investigação realizada por Grosbois (2011), que analisa as práticas de divulgação de informação sobre RSE nas maiores empresas hoteleiras do mundo, conclui que é complicado para as partes interessadas avaliarem se as empresas estão realmente comprometidas com a RSE ou se apenas divulgam o seu compromisso com a RSE somente como uma estratégia de *marketing*. Claro está que as empresas que não são transparentes com esta informação, estão a prejudicar a credibilidade de toda a comunicação feita através da *internet* e estão a comprometer as empresas que têm boas práticas mas que não divulgam a informação ao público. Este problema poderia ser ultrapassado, segundo Grosbois (2011), através de uma estratégia que garantisse a certificação e conferisse credibilidade dos dados divulgados. No entanto, este assunto ainda é controverso. Outra conclusão que Grosbois (2011) apura é que é impossível determinar se uma certa ação foi realizada por um hotel da cadeia de hotéis ou por todos os hotéis que pertencem à mesma cadeia, de que forma o hotel contribui para um

determinado objetivo e qual foi o grau de aplicabilidade na prática. O autor volta a insistir, tal como o nível de comprometimento e as razões que levam o hotel a assumi-lo, também aqui, as partes interessadas, frequentemente, recebem um panorama muito restrito das atividades de RSE e não conseguem avaliar em condições as diferentes empresas. As informações mais pertinentes e vantajosas para as partes interessadas (dados do desempenho do hotel) são divulgadas por um número muito reduzido de empresas.

O setor hoteleiro beneficiaria, sugestão deixada por Grosbois (2011), se desenvolvesse e implementasse linhas comuns e obrigatórias para a elaboração de relatórios. Desta forma, facilitaria a comparação mais equilibrada da *performance* dos diferentes hotéis e não se corria o risco de publicarem mais do que aquilo que fazem.

Na indústria do turismo, as práticas de divulgação de informação sobre os esforços realizados, no âmbito da RSE, são particularmente significativas e críticas. Ainda que este setor promova benefícios económicos e sociais para os destinos turísticos, não anula os impactos nocivos que pode causar ao níveis económico, social e ambiental.

Holcomb *et al.*, (2007) considera que, cada vez mais, empresas se estão a aperceber dos benefícios que advêm do facto de publicarem as suas iniciativas de RSE. Possibilitar que uma grande maioria de consumidores tenha acesso a estas informações é cada vez mais fácil, através da *internet*, que, por sua vez, está em voga e os mercados *online* estão a aumentar. Aceitando esta realidade, onde se ajusta a necessidade e vontade crescente do consumidor em comprar pela *internet* (serviços, produtos, informação), expressa que a divulgação de uma imagem socialmente responsável através da *internet* é uma boa estratégia.

De acordo com Holcomb *et al.*, (2007) o setor hoteleiro deve demonstrar-se pró-ativo, apostar na RSE, fazer uso e jus à sua fama de ‘hospitaleiro’, não apenas para os hóspedes, mas também para a sociedade.

Com as considerações de Tsai *et al.* (2012), podemos reforçar o anteriormente escrito, ou seja, a RSE pode contribuir para fortalecer a reputação de uma empresa, na hora em que o consumidor toma conhecimento do quão ética e responsável a mesma é. Para perdurarem num mundo de negócios cada vez mais competitivo, os hotéis têm de

preservar a sua imagem e associá-la a práticas sustentáveis e responsáveis, pois é fundamental para enaltecer a sua reputação.

Uma imagem negativa para os hotéis possivelmente derivaria em maus resultados, pois poderia diminuir as taxas de ocupação e, certamente, o cliente não recomendaria o hotel, nem repetiria experiência de estada (Tsai *et al.*, 2012).

Segundo Tsai *et al.*, (2012), apesar de a RSE estar a emergir e de muitos hotéis se proclamarem socialmente responsáveis, a percepção destas práticas, por parte dos funcionários dos hotéis, não é conhecida pelos gestores. Auscultar a opinião dos funcionários dos hotéis sobre as iniciativas de RSE pode ser uma mais-valia para os gestores do hotel, pois são informações obtidas a partir de um ponto de vista privilegiado, uma vez que são os funcionários que consagram, na prática, o proposto a este nível. Assim sendo, os funcionários constituem uma das partes interessadas favoráveis para os interesses do hotel, devem ser envolvidos nas práticas do mesmo e incentivados a participar com ideias arrojadas, reforçando, deste modo, o seu sentimento de pertença.

Os autores Bohdanowicz e Piotr (2008) sustentam esta visão, pois consideram que envolver os funcionários nas práticas dos hotéis é o segredo para o sucesso. As ações que requerem o envolvimento direto, por parte dos funcionários do hotel, são tendencialmente as que mais benefícios podem alcançar, a longo prazo. As políticas de RSE, simultaneamente com a garantia de boas condições de trabalho, ajudarão a aliciar pessoas mais qualificadas e com talento, assim como farão com que os funcionários desenvolvam sentimento de pertença, se impliquem mais e aumentem o seu compromisso com a empresa (Bohdanowicz e Piotr, 2008).

Ainda de acordo com Tsai *et al.* (2012), os hotéis devem divulgar e sensibilizar as partes interessadas que têm influência sobre os mesmos sobre a importância da sustentabilidade ambiental.

Os recursos humanos do hotel são muito valiosos na contribuição para se conseguirem vantagens competitivas. Como tal, os hotéis devem investir em programas de RSE para manter e motivar os seus funcionários. Este tipo de práticas poderia estimular as responsabilidades dos funcionários para com a empresa (Juscus e Snieska, 2008, citado em Tsai *et al.*, 2012).

Este raciocínio vai ao encontro da ideia de que o triunfo de uma empresa está significativamente sujeito à satisfação e produtividade resultante do trabalho dos seus funcionários, assim como a aposta no progresso dos recursos humanos é essencial para a empresa concretizar as suas estratégias (Saru, 2007, citado em Tsai *et al.*, 2012).

Sendo os funcionários do hotel elementos importantes para o seu funcionamento, as iniciativas de RSE não se concretizam sem estes estarem devidamente envolvidos (Tsai *et al.*, 2012).

No estudo realizado por Lee e Park (2009), sobre relação entre RSE e o desempenho financeiro (o valor da empresa e a rentabilidade), realizado em hotéis e casinos nos EUA, este afirma que as empresas hoteleiras ganham com os investimentos feitos em RSE. Estas empresas podem estar confiantes e investirem estrategicamente em programas de RSE para aperfeiçoarem a sua *performance*, quer a curto prazo, traduzindo-se na rentabilidade, quer a longo prazo, refletindo-se no valor da empresa.

Apesar de várias investigações realizadas a este nível se revelarem inconclusivas, também se verificou que depende do setor em análise e, aqui, o setor hoteleiro mostra uma tendência distinta (Lee e Park, 2009).

Além disso, o setor hoteleiro, uma vez que depende da sua ligação bidirecional entre o produto turístico e o meio (natural, económico, social e cultural), pode ser mais suscetível às questões de RSE (Lee e Park, 2009).

Os resultados obtidos por Lee e Park (2009) revelam que as conexões entre RSE, o valor da empresa e a sua rentabilidade são, para os hotéis, francamente positivas e coincidentes. Ora, segundo a interpretação dos autores, isto quer dizer que o investimento em iniciativas de RSE, por parte dos hotéis, não só acresce o valor da empresa e o seu lucro, como o faz em simultâneo, dando margem para os hotéis apostarem mais na RSE. Estes resultados não devem induzir os gestores em erro, avisam Lee e Park (2009), no seu estudo, porque não se deve julgar ingenuamente que, aumentando as atividades de RSE, consequentemente se aumenta o valor e o lucro do hotel. Para que isso aconteça, devem ser traçados programas estratégicos onde seja considerado o impacto simultâneo do valor da empresa e rentabilidade sobre o investimento em RSE. Os gestores terão de analisar o nível de valor do hotel e de lucro antes de decidir investir em programas RSE, para terem a certeza que a situação financeira do hotel é suficiente abastada para suportar os benefícios provenientes do

investimento em RSE. Fazer por fazer e sem ter manobra financeira poderá prejudicar em vez de ajudar (Lee e Park, 2009).

Os autores Kang *et al.* (2010) corroboram que, apesar do notável interesse e vigorosa participação que se tem registado em torno da RSE, no setor hoteleiro, poucos estudos se têm levado a cabo sobre os impactos dessas atividades no desempenho financeiro. Os mesmos deixaram o seu contributo sobre este tema, quando observaram os impactos das atividades de RSE positivas e negativas, analisados separadamente, sobre o lucro e o valor da empresa, em quatro áreas: hotéis, casinos, restaurantes e companhias aéreas. Estes autores recorreram a teorias da psicologia sobre os efeitos positivos (domínio da moralidade) e os efeitos negativos (domínio da capacidade). Para se perceber melhor, o efeito positivo associado a um comportamento ético da empresa é maior, tem mais impacto, do que um efeito negativo associado a um comportamento antiético.

Apresentar-se-á, com destaque, os resultados apurados sobre os hotéis. Assim sendo, Kang *et al.* (2010) concluíram que os hotéis e os restaurantes revelam um impacto positivo, no que concerne a atividades positivas de RSE, e um impacto nulo para as atividades de RSE negativas no valor da empresa. Por sua vez, não conseguiram apurar nenhum impacto significativo da RSE positivo e negativo sobre a rentabilidade.

Os autores alertam, com base nos resultados aos quais chegaram, que é preciso ter cuidado com o peso que é atribuído às atividades de RSE positivas e negativas, na hora de traçar um programa de RSE, pois é necessário considerar a importância que as partes interessadas (consumidores, funcionários, fornecedores, comunidades e/ou investidores) atribuem a cada uma delas (positivas e negativas) que podem influenciar o valor da empresa.

Neste sentido, Inoue e Lee (2011) apontam que, na perspectiva da empresa, que procura o lucro, as implicações e os proveitos resultantes da aposta em atividades de RSE, têm de ser considerados, pois são muito importantes, especialmente ao nível do desempenho financeiro. Logo, tal como afirmam os presentes autores, se o investimento em RSE não beneficiar a situação financeira da empresa, tal pode significar, a longo prazo, um investimento insustentável.

Inoue e Lee (2011) quiseram fortalecer as teorias e os avanços feitos até ao momento e averiguar como distintas dimensões de RSE afetariam o desempenho

financeiro das empresas, escolhendo as mesmas quatro áreas para desenvolverem a sua investigação (hotéis, casinos, restaurantes e companhias aéreas), analisadas anteriormente por Kang *et al.* (2010).

Basicamente, estes autores consideraram cinco dimensões distintas da RSE, partindo de questões-tipo que as principais partes interessadas mais consideram (basearam-se na proposta de Clarkson, 1995, citado Inoue e Lee, 2011). As principais partes interessadas às quais se referem correspondem, nomeadamente, a acionistas e/ou proprietários, funcionários, fornecedores, clientes e as partes interessadas públicas, como a comunidade ou o ambiente natural. Posto isto, tal resultou na seguinte divisão: relação com os funcionários; qualidade do produto; relação com a comunidade; as questões ambientais e as questões de diversidade, incluindo as minorias, mulheres e fornecedores (Inoue e Lee, 2011).

Este estudo procura os efeitos positivos de cada uma das cinco dimensões da RSE, acima mencionadas, na rentabilidade das empresas turísticas, a curto e a longo prazo. Aqui, também serão destacadas, principalmente, as conclusões mais importantes relativas ao setor hoteleiro.

Assim, Inoue e Lee (2011) constataram que, para as companhias aéreas, as ações voluntárias das empresas, para com a comunidade, reduzem expressivamente a rentabilidade de curto prazo. No entanto, no setor da hotelaria e restauração, a rentabilidade aumenta, quer a curto, quer a longo prazo. Em relação à dimensão das questões de diversidade, a implicação das empresas pode influenciar positivamente a rentabilidade futura para a hotelaria, mas não revela qualquer efeito para os outros três setores. Os resultados demonstram que a relação da empresa com os funcionários melhora a rentabilidade a longo prazo, exclusivamente para as companhias aéreas. Relativamente à dimensão qualidade do produto, esta manifesta-se positivamente na rentabilidade a curto e a longo prazo do setor hoteleiro. Curiosamente, a dimensão relativa às questões ambientais não afetou a rentabilidade, de maneira nenhuma, em nenhuma das áreas examinadas. Claramente, os resultados obtidos neste estudo indicam que cada uma das cinco dimensões de RSE influencia distintamente as duas medidas de desempenho financeiro (curto e longo prazo) e que tais impactos financeiros alteram-se entre as quatro áreas investigadas (Inoue e Lee, 2011).

Inoue e Lee (2011) reforçam o anteriormente exposto e sugerem que a rentabilidade financeira das áreas investigadas pode aumentar, através de cada uma das dimensões, de acordo com o peso e o significado que estas têm para os seus interesses.

Olhando para o artigo de Tsai, Wen-Hsien *et al.* (2010), encontra-se uma afirmação pertinente e que encaixa neste ponto do discurso, que diz que a RSE apela para que as empresas assumam as suas responsabilidades sociais, da mesma forma e com a mesma seriedade com que o fazem relativamente os seus propósitos económicos. Esta afirmação aplica-se a todos os setores de atividade, incluindo o setor hoteleiro.

Tsai, Wen-Hsien *et al.* (2010) consideram que os hotéis internacionais tornam-se peritos em manter e responder pelas suas atividades de responsabilidade social. No entanto, este setor continua muito afastado deste tema comparativamente com outros setores de viagens do turismo responsável (Roner, 2006, citado em Tsai, Wen-Hsien *et al.*, 2010).

Na sua revisão da literatura, Tsai, Wen-Hsien *et al.* (2010) expõem que as aproximações feitas à RSE são segmentadas e desligadas das estratégias de negócios, tornando opacas as imensas oportunidades que as empresas têm de beneficiar a sociedade. Todavia, se as empresas examinarem as suas estratégias de responsabilidade social com as mesmas linhas orientadoras com que guiam as suas decisões de negócio mais importantes, poderão descobrir que a RSE pode ser uma aposta vantajosa e competitiva.

Assim sendo, a decisão em optar por um programa de RSE é feita com base numa oportunidade que pode gerar benefícios, quer para a sociedade, quer para a empresa, e não é escolhida simplesmente pela dignidade da causa.

A empresa deve analisar todos os recursos, identificar quais são as questões sociais que precisam de resposta urgente e conciliar com as suas estratégias, para maximizar a alocação de recursos e para traçar estratégias mais eficientes. Por exemplo, se um hotel está inserido num meio onde a população jovem da comunidade precisa de emprego e o hotel tem carência de mão-de-obra qualificada, por que não apostar na empregabilidade e formação dos jovens, a mesma solução para dois problemas?

Na verdade, salientam Tsai, Wen-Hsien *et al.* (2010), bastantes projetos de RSE resultam em aumento de custos, conquanto que possam ser avaliados positivamente por diferentes partes interessadas. Tal reflete que a ponderação dos custos dos programas de

RSE é extremamente importante, principalmente para as empresas que, economicamente, não têm tanta margem de manobra.

Nos dias de hoje, cada vez mais empresas levam a cabo atividades de responsabilidade social e investem os seus recursos nestes projetos, mesmo que, à primeira vista, pareça que não contribuem para os lucros gerados, mas tão somente para beneficiar o bem-estar da sociedade. A título de exemplo, essas atividades podem ser: promoção da formação dos funcionários, implementação de programas ambientais sustentáveis ou mesmo patrocinar as atividades da comunidade (Njite *et al.*, 2011).

Na realidade, existem certezas de que o interesse pelo estudo da RSE deve continuar a crescer e a aumentar o número de adeptos, o que é reforçado pelas contínuas práticas antiéticas, pelos comportamentos abusivos e pela falta de transparência, revelados por parte das empresas (Njite *et al.*, 2011).

Estes autores, como direcionaram a sua investigação para hotéis pequenos e independentes, sentiram que, apesar de o estudo da responsabilidade social estar a crescer, tem-se centrado muito no que diz respeito ao comportamento e práticas éticas de empresas de grande escala, ficando as pequenas empresas um pouco esquecidas. Ironicamente, os autores encontraram evidências, na literatura, de que as pequenas empresas podem ser mais generosas na contribuição para o bem-estar da sociedade do que as grandes empresas. Todavia, as pequenas empresas não têm recursos e predomínio suficiente para responder aos problemas sociais.

É notável como as investigações em relação às pequenas empresas também versam sobre os hotéis, principalmente sobre as atitudes dos clientes e a respostas de RSE dos mesmos (Njite *et al.*, 2011).

Além disso, segundo os autores supracitados, invulgarmente, a investigação ainda pouco observou os gestores, mas estes são considerados uma grande força de decisão da empresa. As suas perceções sobre RSE influenciam o significado e a utilização deste conceito.

Observem-se, mais pormenorizadamente, as conclusões às quais chegaram Njite *et al.*, (2011) ao examinarem, no seu estudo exploratório, como os gestores de pequenos e independentes hotéis percecionam a RSE. No que concerne à compreensão do conceito, os gestores considerados neste estudo sugeriram que a RSE é benéfica, quer para o funcionamento interno, quer para o externo. Na aplicação da RSE, numa

perspetiva interna, por exemplo, julgam que as necessidades dos funcionários devem ser ouvidas e consideradas, se se procura a sua maior produtividade. Ao exporem as suas opiniões, os gestores indicam que a aplicação dos recursos do hotel, numa série de ações, a curto-prazo, não parece indicar uma contribuição direta para a produção de lucro, no entanto, aspiram que, a longo-prazo, tais atividades se tornem rentáveis. De acordo com os dados apurados no estudo, os gestores entenderam que, no âmbito da RSE, a empresa envolve-se com a comunidade diretamente, tendo um papel ativo e participativo. Relativamente às motivações e aos benefícios percebidos por parte dos gestores, estes indicam, por exemplo, que a RSE é uma tendência que as empresas devem seguir para se manterem competitivos e para melhor responderem às exigências dos consumidores; uma ferramenta pró-ativa rumo ao lucro; está enraizada nos princípios pessoais do gestor; uma obrigação moral; um investimento no bem-estar dos funcionários e é impulsionadora do trabalho de equipa; promove a satisfação dos funcionários, fortalece a sua ligação ao hotel e favorece o trabalho em rede com a comunidade.

Os autores verificaram com agrado, nos resultados da sua investigação, que, de uma maneira geral, as grandes motivações dos gestores para se envolverem em ações de RSE não dependem de pressões externas (por exemplo, legislação imposta pelo governo). Perceberam, ainda, que cada setor tem as suas especificidades e deve ser analisado de acordo com as mesmas, não se caindo na tentação de se fazerem generalizações.

Passando para um campo de atuação maior, nas observações de Bohdanowicz e Piotr (2008), atualmente, não é plausível que empresas multinacionais não considerem a RSE no decorrer das suas atividades e que a ignorem nas suas políticas. Cada vez mais, se assiste a agendas de negócios internacionais recheadas de promessas de elevados padrões laborais, com projetos de promoção da sustentabilidade ambiental e de desenvolvimento de ações para apoiar as comunidades locais. Naturalmente que este cenário também se aplica ao setor do turismo e aos hotéis. Porém, Bohdanowicz e Piotr (2008) sublinham que, ainda assim, mesmo que se vá notando um crescente aumento e abertura para a RSE, em algumas situações, a RSE não passa de iniciativas pontuais, desordenadas, isoladas e reducionistas. Felizmente, Bohdanowicz e Piotr (2008)

confirmam, no seu artigo, que, ainda que de forma gradual, nas empresas hoteleiras, a RSE é mais preponderante e tem-se afirmado no modelo de negócios.

De acordo com a investigação de Bohdanowicz e Piotr (2008), importa referir que, em algumas empresas hoteleiras, estão a ser implementadas, com rigor e seriedade, importantes medidas de RSE. Não existem evidências de que haja contradições no facto de o setor do turismo e da hospitalidade poderem assumir um papel marcante no progresso das comunidades locais. Especialmente, as grandes empresas hoteleiras podem representar um crucial veículo na potenciação da melhoria do bem-estar de muitas comunidades, principalmente, as mais desfavorecidas.

Neste ponto, faz sentido introduzir o conceito *accountability*³, pois é um elemento fundamental de RSE.

Özkan (2012) alega que as empresas não estão somente circunscritas às suas tarefas técnicas e económicas, são também definidas pelas suas atribuições sociais, pois a sociedade observa as empresas sob um outro prisma, onde está contemplada a expectativa, até há pouco ignorada, de as empresas assumirem a sua responsabilidade. Deste modo, as empresas que atuam nos moldes da governança empresarial têm um efeito essencial na garantia da sustentabilidade. Os pilares que sustentam esta governança são a igualdade, a transparência, *accountability*, e responsabilidade social (Poroy Arsoy, 2008, p. 20, citado em Özkan, 2012).

Segundo Özkan (2012), o conceito de *accountability* é distinto do de responsabilidade social, embora esteja relacionado com ele, e diz respeito ao ‘prestar contas’. No fundo, é um dever que um indivíduo ou empresa tem perante o outro ou a sociedade, pode ser voluntário ou induzido por incumbências legais, ou seja, o indivíduo ou a empresa têm de reportar as suas ações e explicar-se em função das duas atividades.

Özkan (2012) expõe que o conceito de *accountability* constitui um dos princípios da RSE, pois presume que a atividade da empresa pode causar externalidades e que a mesma é responsável pelos impactos do seu funcionamento. Dentro deste panorama, as externalidades consequentes dessa atividade devem ser avaliadas, tanto para as empresas, como para a sociedade. Em suma, cabe a este conceito relatar as avaliações

³ O conceito não será traduzido para manter a fidelidade do seu significado.

de desempenho de todos os prejudicados pelas atividades nocivas (Aras, 2007, citado em Özkan, 2012). Para além disso, cabe dentro deste conceito, também, a obrigação de informar as autoridades sobre o dano causado pela atividade, bem como o dever de explicar e justificar o sucedido. Este conceito implica que se seja sensível às questões de cidadania, que as atividades das organizações sejam relatadas publicamente e os resultados sejam expostos de forma clara e transparente. Desta forma, incentiva-se a confiança, aumenta-se a credibilidade e promove-se a participação das partes interessadas (Özkan, 2012).

Uma atividade sustentável, no setor do turismo, e, dentro deste, essencialmente, na hotelaria, é fulcral, tanto para a economia nacional, como para todas as partes interessadas presentes nesta área. Posto isto, no seu artigo, Özkan (2012) quis apurar os graus de consciencialização sobre o conceito de responsabilidade social e de *accountability*, princípios fundamentais da governança empresarial, no contexto do setor hoteleiro, dando prioridade à satisfação da sociedade e dos indivíduos através da produção de serviços.

De acordo com a amostra selecionada, - hotéis da região da Capadócia -, para o estudo, o autor verificou que existe uma ligação positiva entre o nível de consciencialização e o grau de implementação de RSE e de *accountability*. Analisou que os hotéis em questão estão conscientes do conceito de RSE e de *accountability*. Quer isto dizer que, como os níveis de consciência de responsabilidade social e de *accountability* dos hotéis considerados na amostra têm crescido, consequentemente, também o grau de implementação e envolvimento dos presentes conceitos aumentou.

Em jeito de conclusão, Özkan (2012) diz que, nos moldes de globalização em que se vive, fomenta a competitividade e aumenta a concorrência. Para se conseguir um progresso harmonioso e sustentável, as nações devem levar a cabo investigações de ajuste internacional e colocá-las no terreno, enquadradas por regulação. Para garantir a sobrevivência a longo prazo, de modo sustentável, as empresas devem apostar numa eficaz governança empresarial, contemplando o conceito de RSE e de *accountability*, como garantia de valor, de confiabilidade, ética e de notoriedade para a empresa. O autor também destaca que a aplicação destes princípios prestigia o *portfólio* internacional e aumenta a probabilidade de investimentos estrangeiros diretos.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO EMPÍRICO: PERFIL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO SETOR HOTELEIRO PORTUGUÊS (HOTÉIS 4/5 ESTRELAS)

4.1. Metodologia / objetivos do estudo / amostra

Como já foi referido anteriormente, a riqueza e diversidade dos recursos naturais, assim como o património cultural, constituem fatores essenciais para tornarem os destinos turísticos mais atrativos e, conseqüentemente, mais competitivos. O setor do turismo movimenta milhões de pessoas pelo mundo inteiro. Dada a sua importância no peso da economia e na sociedade, deseja-se que as empresas que trabalham nesta área, que estão especialmente dependentes dos recursos naturais, para suportar o crescente aumento da procura, assumam uma consciência sustentável e se impliquem ativamente na implementação da RSE.

As empresas de maior preponderância no setor do turismo, que geram elevadas receitas e contribuem dinamicamente para a economia nacional, nomeadamente as cadeias internacionais de hotéis e os grandes hotéis, pelo poder e influência que têm, podem ser, para as outras organizações do setor, modelos exemplares de sustentabilidade e RSE. Podem, ainda, incitar a uma competição saudável, através de uma gestão baseada nos princípios da boa governança empresarial.

Assim, para vingar no atual cenário económico em constante mudança, os hotéis necessitam integrar a RSE nas suas agendas estratégicas, bem como precisam adotar práticas inovadoras nesse sentido e traçar indicadores para avaliar os seus desempenhos nessa área.

As perguntas que emergem são: qual será o panorama do setor hoteleiro português, mais especificamente, nos hotéis de 4 e 5 estrelas, no que diz respeito a estas matérias? Será que a responsabilidade social e empresarial é um conceito familiar aos diretores desses hotéis? Será que existem compromissos assumidos nesta área? As políticas dos hotéis de 4 e 5 estrelas versarão sobre a RSE?

Chegados a este ponto, onde ficou expressa e contextualizada a importância da RSE no setor hoteleiro, passar-se-á à análise do que acontece em Portugal. Far-se-á uma descrição e justificação da metodologia utilizada para a recolha de dados no terreno que permitirá conhecer o que acontece nos hotéis portugueses de 4 e 5 estrelas.

Posto isto, optou-se pela construção de um inquérito, em forma de questionário, inspirado em instrumentos já existentes, para se obter uma aproximação à realidade portuguesa da responsabilidade social empresarial no setor hoteleiro português, nomeadamente, em hotéis de 4 e 5 estrelas (ver Anexo 1).

Tal escolha é justificada por ser um método relativamente acessível e rápido para se recolher informação (Bell, 2002).

O questionário construído para o presente estudo baseou-se em duas ferramentas fulcrais já existentes, uma disponibilizada pela Comissão Europeia (2012b) e a outra pela BM&FBOVESPA.

Deste modo, o questionário apresentado pela Comissão Europeia (2012b), na sua página da *internet*, no âmbito da promoção da responsabilidade social das empresas europeias, pretende ser um documento elaborado para auxiliar as empresas a identificarem factos importantes e úteis para trabalharem a RSE.

Por sua vez, BM&FBOVESPA elaborou um questionário-base para avaliar o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) 2011/2012, também disponível na sua página da *internet*, com o intuito de avaliar o desempenho das empresas (pertencentes à sua carteira de negócio) considerando, de modo agregado, as componentes ambientais, sociais e económico-financeiras.

Procurou-se, aquando a elaboração do questionário desta pesquisa, abranger o conceito de RSE de forma o mais alargada possível, passando por várias dimensões do mesmo, para posteriormente ser exequível verificar o que os hotéis em análise dispõem e fazem neste âmbito.

O questionário está organizado em duas partes: políticas genéricas e políticas específicas de RSE. Cada uma das partes apresenta um leque variado de questões de resposta fechada, havendo apenas uma questão de resposta aberta e todas elas são de resposta obrigatória.

A primeira parte está relacionada, mais concretamente, com o compromisso assumido por parte do hotel com o desenvolvimento sustentável, a identificação dos seus impactos, o envolvimento das principais partes interessadas, a certificação e métodos de divulgação de informação sobre responsabilidade social.

A segunda parte diz respeito a questões relacionadas com o local de trabalho, o ambiente, o mercado, a comunidade e, por último, os valores da empresa.

Com esta estrutura, pretendeu-se que o questionário se assemelhasse a uma lista de verificação, para se perceber, fundamentalmente, o que os hotéis portugueses de 4 e 5 estrelas fazem e como o fazem, no que diz respeito a políticas gerais e específicas de RSE.

Os objetivos que estão na base deste questionário são: traçar o perfil da RSE no setor hoteleiro português, em hotéis de 4 e 5 estrelas, percebendo que tipo de esforços/medidas estão a ser desenvolvidos por este setor ao nível das políticas gerais e específicas de RSE.

Inicialmente, foi feito um pré-teste, para testar a funcionalidade e clareza do questionário. O pré-teste foi acompanhado por um guião, no final do qual se pedia aos indivíduos escolhidos (num total de 15) que se pronunciassem relativamente ao tempo despendido, clareza e atratividade do mesmo, o que permitiu tornar o questionário mais curto, objetivo e acessível.

Como já se foi referindo ao longo do enquadramento deste estudo, embora não tendo sido ainda dito explicitamente, a amostra elegida para se fazer a aplicação empírica foi constituída pelos hotéis portugueses de 4 e 5 estrelas, sendo que os indivíduos escolhidos para responder ao questionário foram os diretores e/ou gestores, sujeitos que desempenhem funções ligadas à direção e/ou gestão dos hotéis de 4 e 5 estrelas, que conheçam as suas políticas de funcionamento e tenham algum poder de influência ou de decisão.

Aproveitou-se o facto de o Turismo de Portugal, I.P. disponibilizar publicamente, no seu *site* oficial, na *internet*, o Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos (RNET), criado pelo Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, e utilizaram-se os contactos presentes no mesmo. Relembrando, o RNET compreende o registo e relação atualizada dos empreendimentos turísticos nacionais.

Para filtrar a informação, foram selecionados, no RNET, somente os hotéis de 4 e 5 estrelas e, no dia 17 de maio de 2012, descarregou-se uma base de dados que foi utilizada para a divulgação do questionário, estando registados, nessa data, um total de 369 hotéis de 4 e 5 estrelas, dos quais 300 eram 4 estrelas e 69 de 5 estrelas (ver Anexo 2).

O inquérito foi elaborado *online*, para facilitar o seu posterior envio, através de um *link* no corpo do *email*, para os respondentes.

Os inquéritos administrados através da *web* podem ser uma ferramenta preponderante para os pesquisadores, pois esta opção, normalmente, não tem custos, é relativamente fácil de administrar e permite o acesso imediato aos dados dos respondentes (Whitcombe Porter, 2004).

A estratégia de divulgação passou por enviar o questionário para os *emails* que constavam na base de dados do RNET. Foram ainda feitos contactos telefónicos para sujeitos-chave ligados aos principais hotéis 4 e 5 estrelas; recorreu-se também às redes sociais (*Linkedin* e *Facebook*) para conseguir contactos mais diretos, sendo todas estas ações sempre direcionadas para o público-alvo da amostra (diretores e/ou gestores, indivíduos ligados à direção e/ou gestão dos hotéis de 4 e 5 estrelas).

Sublinha-se que houve dois momentos de divulgação, um primeiro momento que correspondeu ao primeiro contacto com os respondentes e um *followup* que consistiu num apelo à participação dos respondentes.

No total, foram recebidos 44 questionários válidos que representam 12% do total dos enviados (369).

Cabe, neste momento, fazer-se a apresentação dos resultados, contextualizando-os e fazendo algumas observações sob um ponto de vista analítico.

De acordo com o Turismo de Portugal, I.P. (2009b), há três principais modelos de base associados à gestão de unidades hoteleiras, para além do desenvolvimento de marca própria e/ou competências de gestão. Estes modelos são: *franchising*, contrato de gestão e contrato de arrendamento.

Quadro 1- Definição dos principais modelos de gestão de unidades hoteleiras. (Turismo de Portugal, I.P., 2009)

<i>Franchising</i>	“Acordo celebrado entre uma cadeia hoteleira (nacional ou internacional) e um operador / proprietário de hotel ou conjunto de hotéis independentes. O acordo prevê que o proprietário remunere o uso do nome/marca e os diferentes serviços de suporte (ex. reservas, consultoria) oferecidos pela cadeia. O proprietário gere a sua unidade com apoio do <i>franchisor</i> durante a fase de desenvolvimento, pré-abertura e operação, através da utilização de marcas reconhecidas, sistemas de reservas e técnicas hoteleiras testadas.” (Turismo de Portugal, I.P., 2009, p. 5)
Contrato de gestão	“Acordo entre uma empresa de gestão/operador e o proprietário/investidor onde o operador assume a completa responsabilidade de

gestão em nome do proprietário (ex. *payroll* do proprietário). O operador recebe um *fee* baseado numa equação que, tendencialmente, integra componente fixa e variável. Os *fees* remuneram custos com a marca, imagem, marketing/reservas, sistemas de *back-office* (...). Os termos base do contrato e de renovação pressupõem um período de 15 a 20 anos e renovações de cinco anos (ou múltiplos).” (Turismo de Portugal, I.P., 2009, p. 9)

Contrato de arrendamento	“Um acordo de arrendamento é um contrato entre o proprietário do hotel e um operador. Este assume total responsabilidade da operação. O proprietário recebe uma renda com base numa equação com parte fixa, sobre o valor do imóvel e/ou outra variável, decorrente da operação hoteleira. Existem três formas de arrendamento: com base na receita; no resultado; ou numa renda fixa. Assim, o proprietário entrega a exploração da sua unidade a terceiros mediante o pagamento de uma renda, cedendo o risco do negócio. O termo dos contratos pode alcançar os 20 a 30 anos.” (Turismo de Portugal, I.P., 2009, p. 13)
---------------------------------	--

Os presentes modelos de gestão apresentados pelo Turismo de Portugal, I.P. (2009) foram utilizados no questionário, para que o respondente indicasse o modelo que se aplica ao seu hotel e, caso não se aplicasse nenhuma das opções, poderia sempre colocar outro tipo modelo.

Prestado este esclarecimento, passar-se-á para a caracterização da amostra.

4.2.1. Caracterização da amostra

Como se pode verificar pela Figura 1, o modelo dominante, dentro das três opções supracitadas, é o contrato de gestão, recolhendo um total de 12 (27%) respostas. No entanto, no total dos 44 questionários, 50% dos respondentes não se identificaram com os modelos apresentados. Entre as alternativas, os respondentes incluíram, por exemplo, “propriedade própria” e gestão “familiar”.

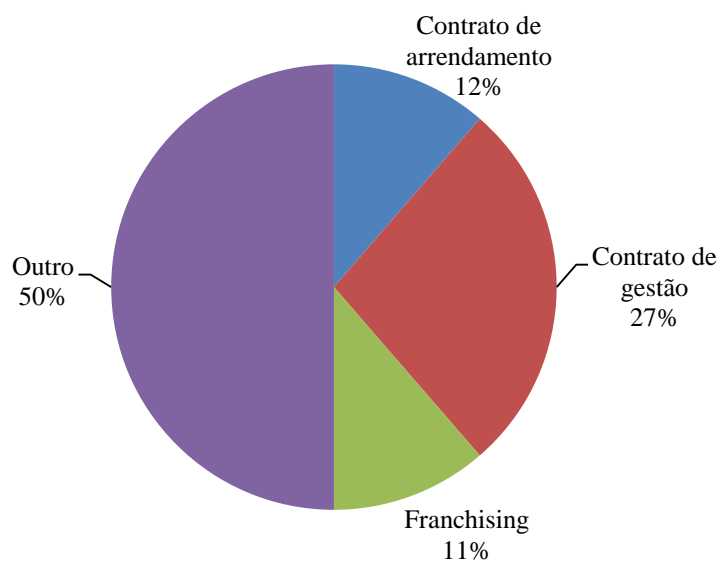


Figura 1- Modelo de gestão do hotel

Relativamente à categoria do estabelecimento hoteleiro (Figura 2), a maioria das respostas (57%) está concentrada em hotéis de 4 estrelas, sendo que 19 (43%) são hotéis de 5 estrelas, no total das 44 respostas. A discrepância observada poder-se-á justificar pelo simples facto de existirem, em território nacional e registado no RNET, até à data do levantamento da informação desta base de dados, mais hotéis de 4 estrelas (300) do que de 5 estrelas (69).

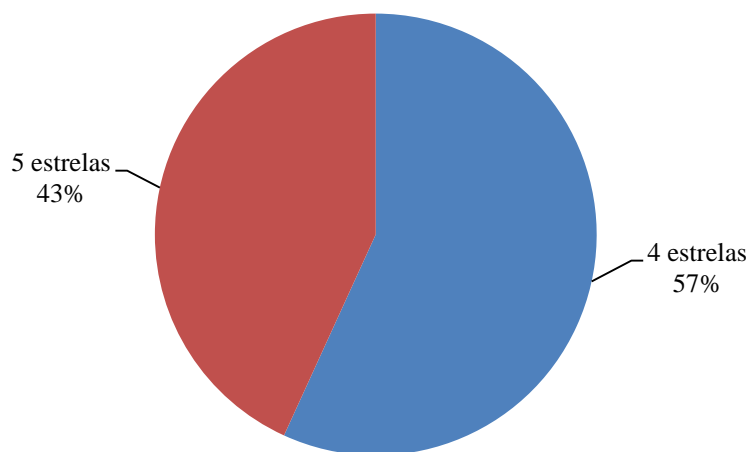


Figura 2- Categoria do estabelecimento hoteleiro

Tal como foi mencionado anteriormente, aquando a distribuição do questionário, houve um esforço para que os respondentes fossem diretores e/ou gestores, sujeitos que desempenhem funções ligadas à direção e/ou gestão dos hotéis de 4 e 5 estrelas, que conheçam as suas políticas de funcionamento e tenham algum poder de influência ou de decisão. Como verificaremos posteriormente, pode-se enunciar que este objetivo foi alcançado.

Para facilitar a análise dos dados, as respostas foram agrupadas em “direção”, correspondendo a todos os cargos relacionados com a mesma, “gestão”, correspondendo aos gestores e “outros” correspondendo a outros cargos, como, por exemplo, administrativo, coordenador ou comercial. Como se pode confirmar, na Figura 3, a grande maioria dos respondentes (75%) pertence a cargos de direção do hotel, seguindo-se a categoria “outro”, com 14% das respostas e, por último, as funções relacionadas com a gestão do hotel (11%).

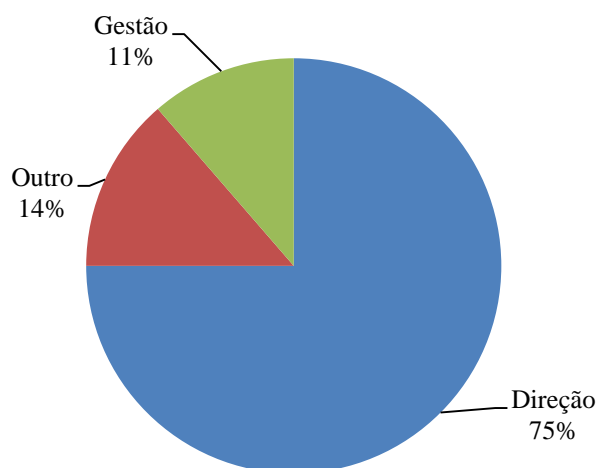


Figura 3- Cargo do respondente

4.2.2. Políticas genéricas de Responsabilidade Social Empresarial

Dentro do item políticas genéricas RSE, foi perguntado aos inquiridos se o hotel assume algum compromisso com o DS que esteja formalmente inserido na estratégia de gestão e para indicarem onde fica registado, a saber: na missão ou declaração de natureza semelhante, no código de conduta, nas políticas da organização ou nos

objetivos e metas de desempenho socio-ambiental assumidos em documento público e formal. A análise dos dados foi feita sob duas perspectivas diferentes.

Na primeira, averiguou-se, de acordo com a categoria do hotel, se o mesmo tem ou não um compromisso com o DS formalmente assumido. Os resultados evidenciam que, tanto os hotéis de 4 como os de 5 estrelas, assumem, na sua maioria, esse compromisso. Assim, 88% dos hotéis de 4 estrelas e 79% dos hotéis de 5 estrelas têm um compromisso formal. No total da amostra (44 hotéis de 4 e 5 estrelas), tal significa que 37 hotéis (84%) assumem um compromisso e 7 (16%) não o fazem.

Na segunda perspectiva, considerando os 37 hotéis (84%) que assumem um compromisso formal com o DS, na sua estratégia de gestão, observou-se, tendo em conta o modelo de gestão, onde é registado esse comprometimento. Olhando para a Figura 4, pode-se examinar que é nas políticas da organização que os compromissos com o DS são frequentemente assumidos, com destaque para o *franchising* que concentra a sua ação apenas neste domínio (100%). Os hotéis com um modelo de contrato de arrendamento registam os seus compromissos nas políticas da organização (50%) e na missão ou declaração de natureza semelhante (50%). Por sua vez, os hotéis com contrato de gestão integram o compromisso mais nas políticas da organização (82%) e menos na missão ou declaração de natureza semelhante (18%). Em último, outros modelos (familiar e propriedade própria) incorporam o compromisso nas políticas da organização ou nos objetivos (47%); na missão ou declaração de natureza semelhante (24%); nas metas de desempenho socio-ambiental assumidos em documento público e formal (18%) e no código de conduta (12%).

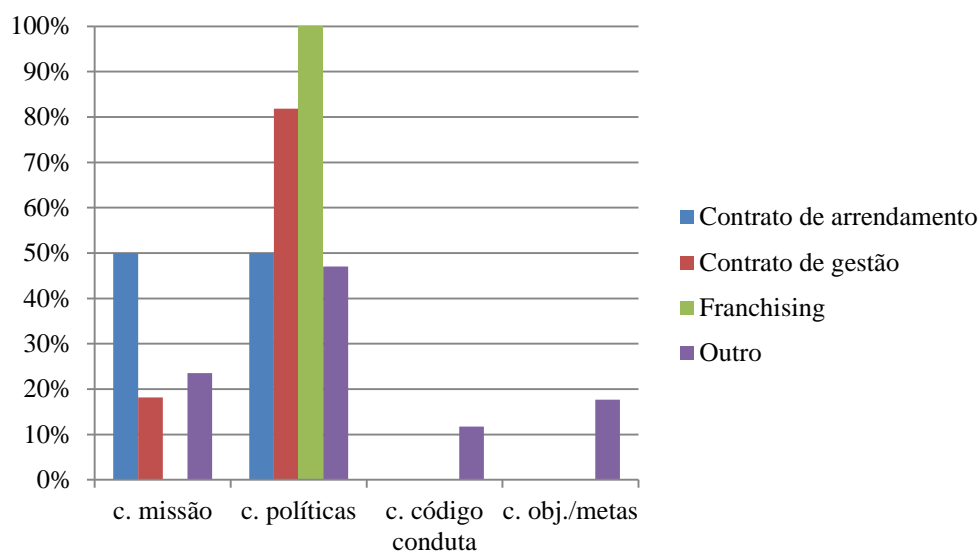


Figura 4- Distribuição do modelo de gestão pelo registo onde é assumido o compromisso formal com o DS (Legenda: Compromisso na missão; nas políticas da organização; no código de conduta; objetivos e metas)

Para além do supracitado, os respondentes assinalaram os temas contemplados no compromisso com o DS formalmente integrado na estratégia de gestão. Deste modo, observa-se que é nos compromissos registados nas políticas da organização ou nos objetivos e na missão ou declaração de natureza semelhante, onde são tratados todos os temas apresentados aos respondentes. Os temas de maior destaque, como se pode verificar na Figura 5, são: respeito pelo meio ambiente, práticas éticas de negócio e relação com clientes e consumidores.

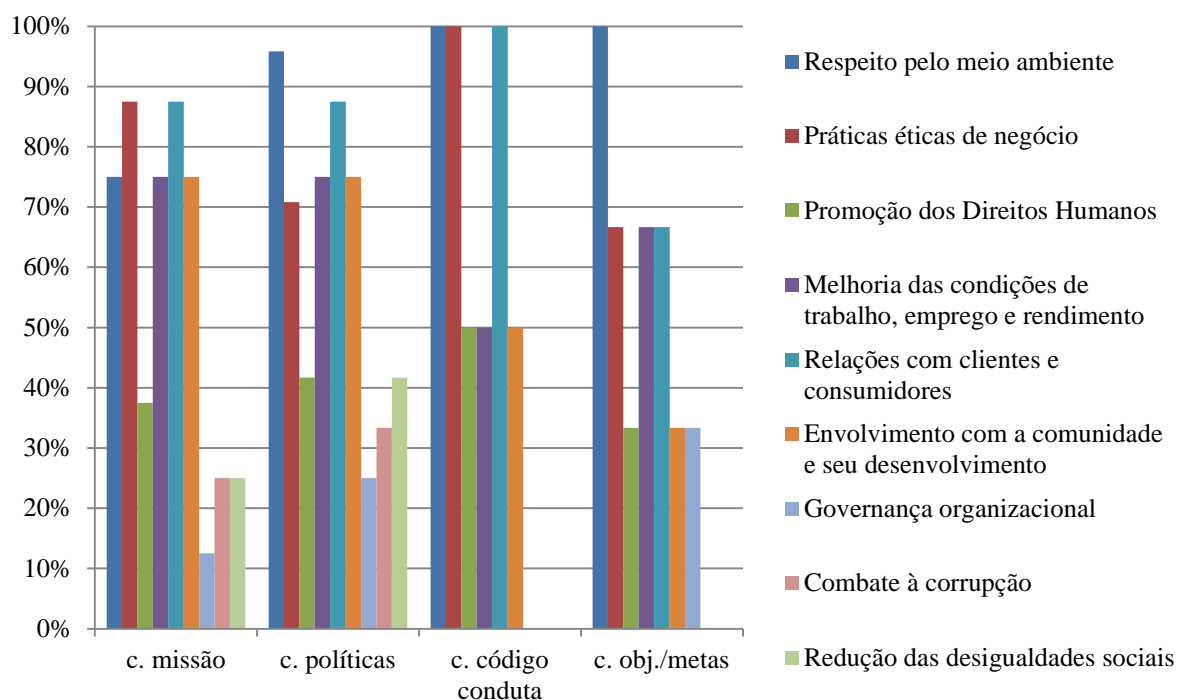


Figura 5- Temas contemplados no compromisso com o DS formalmente integrado na estratégia de gestão (Legenda: Compromissos na missão; nas políticas da organização; no código de conduta; nos objetivos e metas)

Ainda relativamente aos compromissos assumidos pelos hotéis em estudo, no âmbito do DS, tentou-se saber se os hotéis realizavam autoavaliação, monitorização e publicavam relatórios com base em indicadores apropriados. Constatou-se que 54% o fazem e 46% não o fazem, no total dos hotéis que assumiram o compromisso formal com o DS (37 hotéis).

Todavia, 29 dos hotéis em questão (66%), no total dos 44, alega não ter uma comissão responsável pelas questões da sustentabilidade ou da responsabilidade social empresarial formalmente estabelecida. No entanto, dentro dessa soma, 16 (36%) menciona que o tema é tratado transversalmente e está formalmente incluído nas responsabilidades atribuídas a cada um dos órgãos diretivos da empresa. Por sua vez, 15 dos hotéis analisados (34%), dizem ter uma comissão e, dentro desses, 5 (11%) reportam ao Conselho de Administração. Somente 1 hotel menciona tratar destes assuntos transversalmente, mesmo não tendo um compromisso formal estabelecido e 7 têm uma comissão responsável, não tendo, no entanto, um compromisso formal estabelecido.

Curiosamente, 37 dos hotéis (84 %), no total dos 44, procura identificar os seus impactos mais significativos no âmbito da sustentabilidade ao nível económico, ambiental e social e 7 (16%) não o fazem. Contudo, dentro destes últimos, 3 (8%) deles assumiram um compromisso com o DS, mas não fazem o levantamento dos seus impactos.

Contudo, dos 37 hotéis que identificam os seus impactos, 32 (86%) declaram que o processo de identificação dos impactos (económicos, ambientais e sociais) é conduzido com a participação das principais partes interessadas e 5 (14%) não as envolvem, tal como se pode verificar na Figura 6.

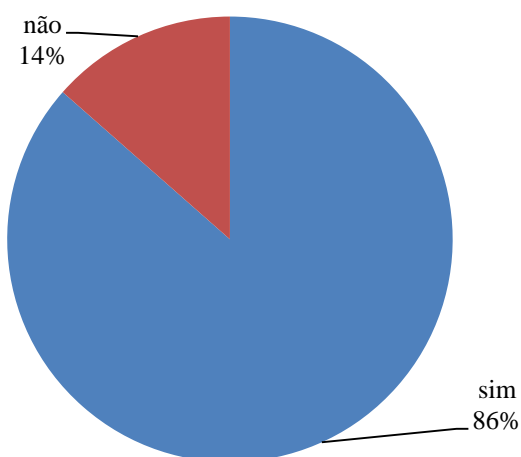


Figura 6- Identificação dos impactos (económicos, ambientais e sociais) conduzido com a participação das principais partes interessadas

Ainda dentro do universo dos 37 hotéis que identificam os seus impactos, 33 (89%) têm uma política corporativa que visa assegurar princípios para o relacionamento com suas partes interessadas, procurando envolvê-las nas atividades e decisões e 4 (11%) não têm. Quase todos os respondentes indicaram quais são as partes interessadas consideradas como prioritárias para o hotel, mesmo aqueles que responderam não ter uma política de envolvimento das mesmas. Como podemos constatar, na Figura 7, os funcionários (24%), os clientes (21%) e os acionistas e investidores são preponderantes para os hotéis. Com a mesma influência, seguem-se os fornecedores e a comunidade

(16%), sendo que a sociedade civil (3%) e o governo (1%) são os que têm menos predomínio.

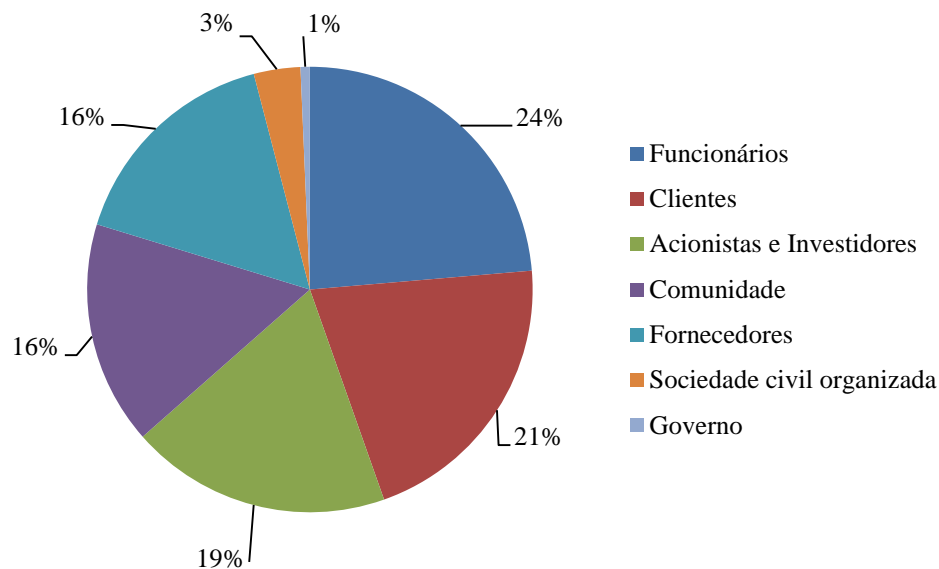


Figura 7- Identificação das partes interessadas consideradas como prioritárias para o hotel

No que diz respeito à certificação, 70% dos hotéis não estão certificados, 25% estão certificados em pelo menos uma ISO (ao nível da gestão da qualidade - ISO 9001:2000 ou ao nível da gestão do ambiente - ISO 14001:2004) e 5% tem outro tipo de certificação, nomeadamente no âmbito de Eco-Hotel.

Tal como se pode verificar, na Figura 8, apenas 19 dos hotéis (43%), do total dos 44 que responderam ao questionário, divulga informação sobre RSE, os restantes 25 (57%) não divulgam informação sobre RSE.

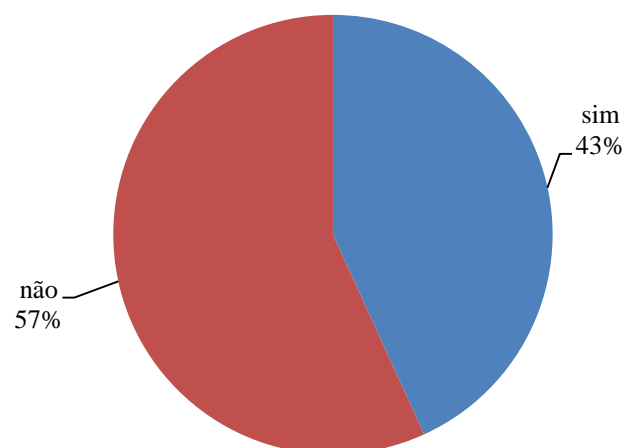


Figura 8- Divulgação de informação sobre RSE por parte do hotel

Relativamente aos 19 hotéis que divulgam informação, a maioria, 44%, fá-lo através de um relatório autónomo (de responsabilidade social, de sustentabilidade, etc.), 26% usam a página *web* do hotel e 18% o relatório e contas, como se pode ver na Figura 9.

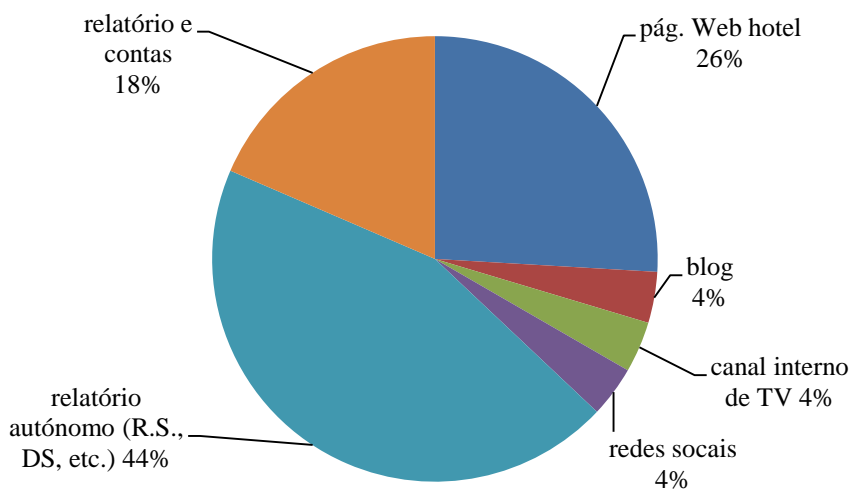


Figura 9- Formas de divulgação da informação de RSE

4.3. Políticas específicas de responsabilidade social empresarial

4.3.1. Local de trabalho

Segundo os dados da Figura 10, 34 dos hotéis em observação (77%) têm um processo que garante que sejam tomadas as medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação, e 10 hotéis (23%) declaram não ter essas medidas.

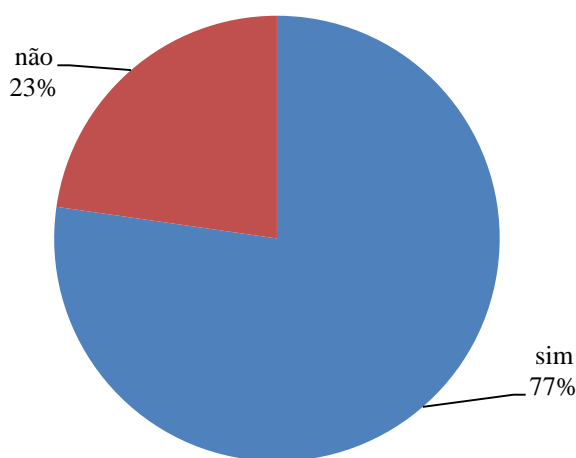


Figura 10- Medidas adequadas contra todas as formas de discriminação

A maioria dos inquiridos, 40 (91%), preocupa-se em proporcionar aos seus funcionários um equilíbrio saudável entre a vida profissional e a vida familiar, admitindo, por exemplo, horários de trabalho flexível. Somente 4 dos respondentes (9%) menciona não ter essa preocupação.

Do total dos 44 hotéis em análise, 39 (89%) avalia a satisfação dos seus funcionários e 5 (11%) não fazem essa avaliação. Dentro dos que avaliam a satisfação dos seus funcionários, a maioria, 16 (41%), indica todas as opções de resposta, ou seja, que os aspetos que considera nesse processo são: o clima organizacional (exposição ao *stress*, ambiente harmonioso, cooperação entre colaboradores, *etc.*); a carga de trabalho (horas de trabalho, metas de produção e outros tipos de exigências); a remuneração compatível com a carga de trabalho e os benefícios. Esta análise pode confirmar-se na Figura 11.

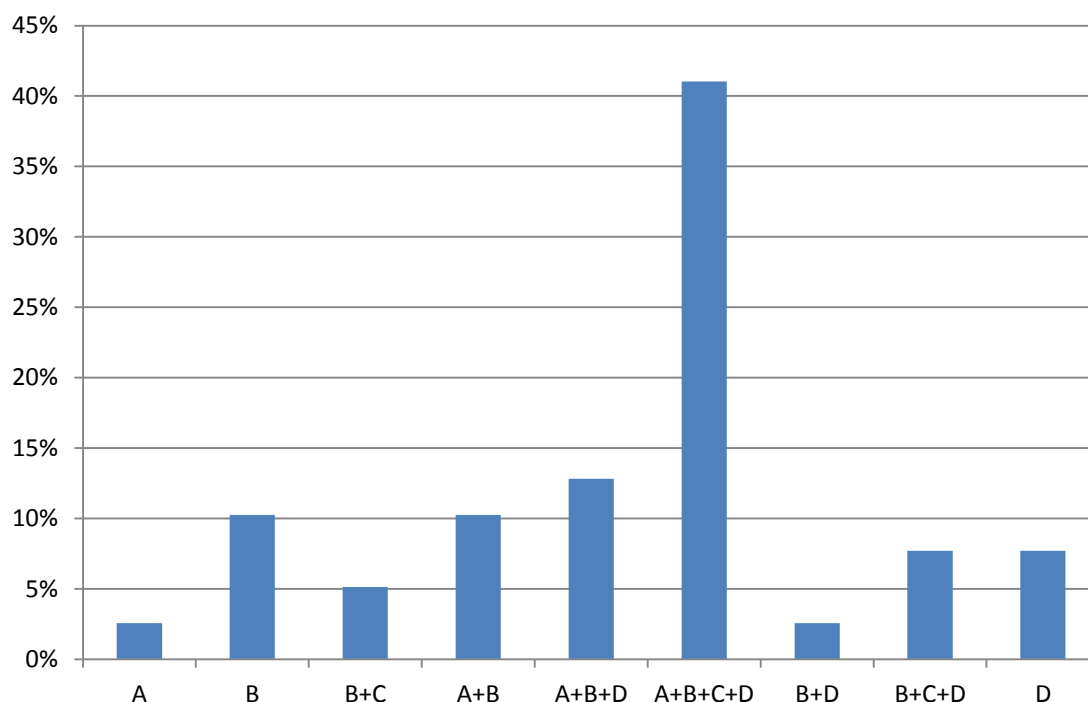


Figura 11- Aspectos considerados no processo de avaliação da satisfação dos seus funcionários (Legenda: A - Carga de trabalho; B - Clima organizacional; B+C - Clima organizacional, Benefícios; A+B - Carga de trabalho, Clima organizacional; A+B+D - Carga de trabalho, Clima organizacional, Remuneração compatível com a carga de trabalho; A+B+C+D - Carga de trabalho, Clima organizacional, Benefícios, Remuneração compatível com a carga de trabalho; B+D - Clima organizacional, Remuneração compatível com a carga de trabalho; B+C+D - Clima organizacional, Benefícios, Remuneração compatível com a carga de trabalho; D - Remuneração compatível com a carga de trabalho)

4.3.2. Ambiente

No que toca ao hotel possuir uma política ambiental, cujas diretrizes sejam refletidas nos processos de planeamento e gestão, 27 (61%) diz ter e 17 (39%) enuncia que não tem.

Na prática, a maioria dos hotéis inquiridos, 40 (91%), já tentou reduzir o seu impacto ambiental, apenas 4 (9%) não fizeram esse esforço.

Os que procuram reduzir o seu impacto ambiental, tentam fazê-lo a vários níveis, manifestando uma preocupação mais alargada e intervindo em vários temas ambientais. Tal como se pode examinar, na Quadro 2, os hotéis que tentam colmatar os seus danos, procuram fazê-lo, principalmente, ao nível da poupança de energia, da minimização e reciclagem de resíduos, da prevenção da poluição e da proteção da natureza.

Quadro 2- Níveis aos quais o hotel já tentou reduzir o impacto ambiental

Níveis de redução impacto ambiental	Hotéis (nº)	(%)
Poupança de energia	1	3
Poupança de energia, Minimização e reciclagem de resíduos	8	20
Poupança de energia, Minimização e reciclagem de resíduos, Prevenção da poluição	6	15
Poupança de energia, Minimização e reciclagem de resíduos, Prevenção da poluição, Proteção da natureza	15	38
Poupança de energia, Minimização e reciclagem de resíduos, Prevenção da poluição, Proteção da natureza, Opções de transporte sustentável	7	18
Poupança de energia, Minimização e reciclagem de resíduos, Proteção da natureza	2	5
Poupança de energia, Proteção da natureza	1	3
Total	40	100

Grande parte dos hotéis, 25 (57%), do total da amostra, menciona que disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os serviços e atividades aos clientes.

Somente 20 (45%) do total dos inquiridos, consegue identificar formas de o hotel utilizar a sustentabilidade dos seus serviços para obter uma vantagem sobre a concorrência. Desses 20 hotéis, nem todos indicaram de que forma o fazem, mas, da análise qualitativa dos dados, pode-se inferir que as intenções recaem em medidas de eficiência para poupar ou com medidas relacionadas com a imagem do hotel. Sendo esta a única questão aberta, todas as respostas dos inquiridos apresentam-se na Quadro 3.

Quadro 3- Formas de obter uma vantagem sobre a concorrência através da sustentabilidade dos serviços do hotel

Formas de obter uma vantagem sobre a concorrência através da sustentabilidade dos serviços do hotel
Poupança de água e energia
Capta clientes com essa consciência (da sustentabilidade)
Comunicação ao cliente
Aquecimento de água por permutação
Redução de custos
A boa gestão e utilização dos nossos serviços permitem-nos ser competitivos nos serviços e preços que praticamos
Promoção constante da utilização de produtos, serviços e cultura local/tradicional e

nacional
Informação
Valorização, Inovação, Lealdade, Ambição, Garantia, Acessibilidade, Liberdade, Eficiência
Poupança energética
Energia Renovável
Entrega de um folheto personalizado a todos os clientes do hotel com o projeto Eco-Hotel e a sua participação no mesmo
O hotel divulga as suas práticas e certificados que resulte numa captação de clientes de mercados especiais
Parceria com projetos de desenvolvimentos local
Exposição da Certificação Ambiental
Compensamos Emissões (Carbono Zero) contribuindo 1€ por quarto ocupado por noite diretamente do lucro do hotel
Ecolabel
Área verde bem tratada representa 60% da área do hotel. Água para rega proveniente de nora.

4.3.3. Mercado

Todos os hotéis considerados neste estudo (44) possuem uma política destinada a garantir a honestidade e a qualidade em todos os seus contratos, negócios e publicidade.

A maioria dos hotéis garante o pagamento atempado das faturas aos fornecedores, como se verifica na Figura 12.

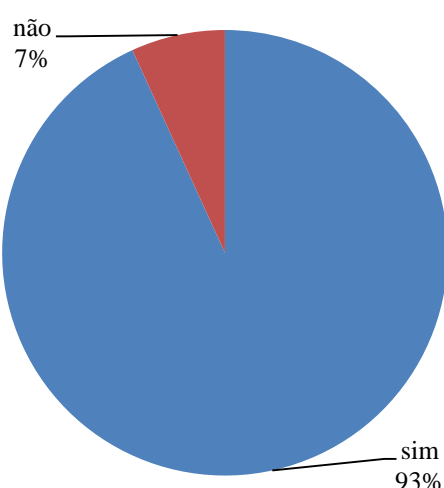


Figura 12- Garantia do pagamento atempado das faturas aos fornecedores

Quase todos os hotéis em questão (82%) possui um processo que garanta a eficácia na recolha de reações e nas consultas e/ou diálogo com os clientes, fornecedores e outros parceiros com quem negociam.

Ao nível da cooperação, 32 dos hotéis em estudo (73%) coopera com outras empresas ou organizações na abordagem de questões suscitadas pela RSE.

4.3.4. Comunidade

Apenas 3 dos hotéis (7%), nas suas práticas quotidianas, não procura construir um relacionamento com a comunidade, visando o desenvolvimento local. Os restantes tentam, de alguma maneira, participar ou promover esse relacionamento.

Na Quadro 4, destacam-se, com maior número de hotéis envolvidos, a promoção da comunidade local nas atividades do hotel e a atuação em parceria com a comunidade local na identificação e solução dos seus principais problemas.

Quadro 4- Formas de envolvimento com a comunidade

Formas de envolvimento do hotel com a comunidade	Hotéis (nº)
Apoio social a instituições locais e regionais	1
Inclusão de desempregados da comunidade	1
Integração de ativos locais na dinâmica operacional da unidade;	1
Patrocinador e parceiro em vários eventos e atividades durante o ano	1
Não promove ações de relacionamento com a comunidade	3
Participação em fóruns locais	20
Atuação em parceria com a comunidade local na identificação e solução dos seus principais problemas	23
Promoção da comunidade local nas atividades do hotel	33

De acordo com a análise efetuada, 22 (50%) dos hotéis dispõe de um canal aberto de diálogo com a comunidade local sobre questões desfavoráveis, controversas ou delicadas que o envolvam e 22 (50%) não dispõe de nenhum canal.

Um número considerável de hotéis, 41 (93%), como se pode verificar na Figura 13, incentiva os sistemas produtivos locais, tentando fazer as suas compras no mercado local. Apenas 3 (7%) não têm essa preocupação.

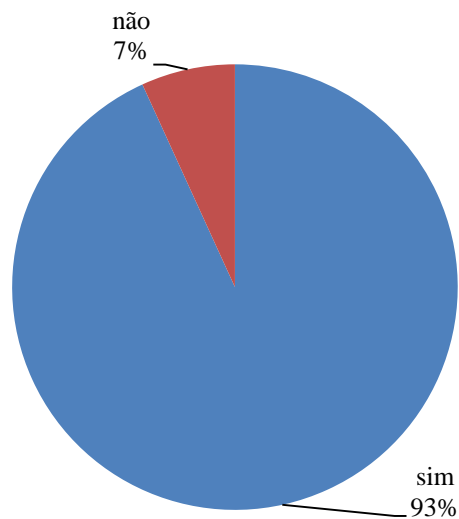


Figura 13- Incentivo aos sistemas produtivos locais através de compras no mercado local

Tal como se pode ver, na Figura 14, a maioria dos hotéis, 33 (75%), oferece apoio financeiro regular às atividades e projetos da comunidade local, como, por exemplo, através de donativos a organizações de beneficência ou de patrocínios.

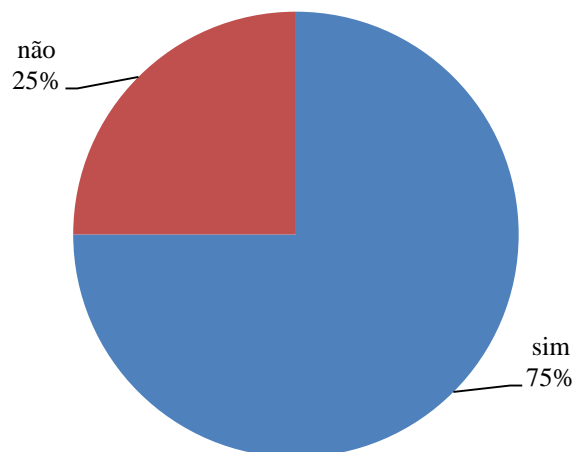


Figura 14- Apoio financeiro regular às atividades e projetos da comunidade local

4.3.5. Valores da empresa

No que concerne aos valores da empresa, 38 dos hotéis (86%) tem valores e regras de conduta claramente definidos e, desses, 30 (79%) assumem que os valores são comunicados a clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas.

Tal como se constata, na Figura 15, 32 do total dos hotéis (84%), que dizem ter valores e regras de conduta definidos, proporcionam formação sobre a importância desses valores e regras de conduta aos seus funcionários.

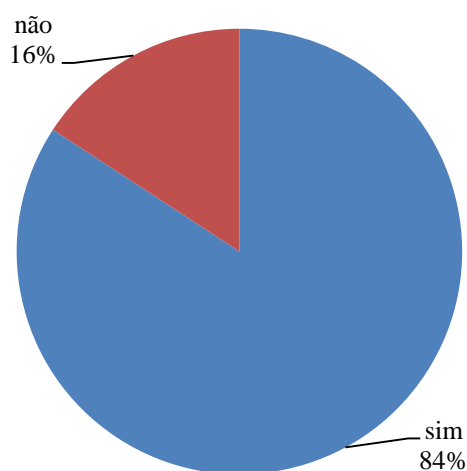


Figura 15- Proporciona formação sobre a importância dos valores e regras de conduta aos funcionários do hotel

Em suma, segue-se uma lista de verificação (Quadro 5), elaborada com base na maioria das questões do questionário, para facilitar a visualização do panorama geral da informação recolhida. Nesta lista, constam os tópicos principais auscultados e a indicação se a maioria dos hotéis tem e/ou faz o assinalado na mesma. Atenção que as conclusões não podem ser auferidas, unicamente, com base na lista de verificação, é necessário examinar os números anteriormente apresentados, para haver uma aproximação rigorosa da realidade e não se induzir em ideias imprecisas, porque, apesar da maioria dos hotéis apontar que realiza a maioria dos aspetos indicados, é preciso olhar para os resultados anteriormente expostos de forma crítica.

Quadro 5- Lista de Verificação

Lista de Verificação	Maioria dos hotéis
Compromisso com o DS	Sim
Autoavaliação, monitorização e publicação de relatórios com base em indicadores apropriados	Sim
Comissão responsável pelas questões da DS ou RSE	Não
Identificar os seus impactos (económicos, ambientais e sociais)	Sim
Identificação dos impactos é conduzido com a participação das principais partes interessadas	Sim
Política corporativa que assegura envolvimento com partes interessadas	Sim
Indicação das partes interessadas prioritárias	Sim
Certificação	Não
Divulgação de informação sobre RSE	Não
Processo que garanta medidas adequadas (local de trabalho/contratação) contra todas as formas de discriminação	Sim
Proporciona aos funcionários equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar	Sim
Avaliação a satisfação dos funcionários	Sim
Política ambiental	Sim
Redução do impacto ambiental do hotel	Sim
Disponibilização de informação ambiental sobre os serviços e atividades aos clientes	Sim
Utilizar a sustentabilidade dos serviços para obter vantagem sobre a concorrência	Não
Política destinada a garantir a honestidade e qualidade em todos os seus contratos, negócios e publicidade	Sim
Garante o pagamento atempado das faturas dos fornecedores	Sim
Possui processo que garanta a eficácia na recolha de reações e nas consultas e/ou diálogo com os clientes, fornecedores e outros parceiros com quem negocia	Sim
Coopera com outras empresas ou organizações na abordagem de questões suscitadas pela RSE	Sim
Procura construir um relacionamento com a comunidade	Sim
Dispõe de um canal aberto de diálogo com a comunidade local	Não
Incentiva sistemas produtivos locais comprando no mercado local	Sim
Oferece apoio financeiro regular às atividades e projetos da comunidade local	Sim
Tem valores e regras de conduta claramente definidos	Sim
Valores do hotel são comunicados a clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas	Sim
Proporciona formação sobre a importância dos valores e regras de conduta aos funcionários	Sim

4.4. Discussão

No estudo realizado, é notório que a maioria dos hotéis procura assumir um compromisso com o desenvolvimento sustentável e integrá-lo formalmente na sua estratégia de gestão. Neste caso, é evidente uma preferência pelas políticas da organização para inscreverem esse comprometimento. No entanto, numa perspectiva global do conjunto de dados analisados, pode-se arriscar afirmar que não é um compromisso organizado, integrado e transversal a toda a organização, embora sejam notórios os esforços realizados nesse sentido.

Note-se que, apesar de alegarem assumir um compromisso, nem todos fazem o levantamento dos seus impactos e uma percentagem significativa não faz uma avaliação das suas atividades de DS, nem monitoriza os resultados alcançados, momentos fulcrais de um projeto, pois permite fazer correções, ajustes e ter uma noção muito próxima da realidade.

A publicação de relatórios com indicadores adequados também é um pouco negligenciada. Esta reflexão vai ao encontro das preocupações de Grosbois (2011), mencionadas no enquadramento teórico, pois os dados de desempenho do hotel são pouco divulgados, o cenário que passa para a opinião pública é diminuto e, muitas vezes, não se consegue estimar quais as intenções das empresas.

O modelo de gestão dos hotéis não parece influenciar a tomada de decisão pelas práticas mais sustentáveis e socialmente mais responsáveis.

É visível que os hotéis estudados tratam temas diversificados dentro do compromisso assumido. Porém, o respeito pelo meio ambiente é dominante. As questões ambientais estão na voga da atualidade e estes hotéis não estão indiferentes a essa tendência.

Alguns hotéis não têm uma comissão responsável pelas questões da sustentabilidade ou da responsabilidade social formalmente estabelecida. Convém ressaltar que muitos alegam tratar estes assuntos transversalmente e que estão formalmente incluídos nas responsabilidades atribuídas a cada um dos órgãos diretivos da companhia. Por outro lado, curiosamente, há hotéis que têm uma comissão responsável, mas não têm um compromisso assumido.

Pode-se averiguar, nos dados apresentados anteriormente, que existe uma preocupação em reconhecer as partes interessadas que estão presentes nas atividades

dos hotéis e a confirmação disso está no facto de todos os respondentes identificarem as suas partes interessadas.

Para além disso, os hotéis tratam de identificar os seus impactos com a participação das partes interessadas e muitos têm uma política corporativa que visa assegurar os princípios para o relacionamento com as mesmas. Desta forma, procuram envolvê-las nas suas atividades e decisões. Digamos que, neste ponto, os hotéis analisados estão próximos do estipulado no Livro Verde da Comissão Europeia (2001), que visa o equilíbrio nas relações com as partes interessadas e com as comunidades locais.

Das partes interessadas identificadas, o destaque recai sobre os funcionários, clientes e acionistas. Relativamente aos funcionários, pode-se estabelecer uma relação com o que foi exposto, no capítulo 3, sobre as visões dos autores Tsai *et al.*, (2012) e Bohdanowicz e Piotr (2008), os quais veem os funcionários como uma peça essencial para o bom funcionamento do hotel. Os funcionários são umas das partes interessadas que mais beneficiam os interesses do hotel, como tal, devem ser envolvidos e incitados a participarem. A maioria dos hotéis da nossa amostra mostra ter presente esta vantagem.

A certificação não é a realidade da maioria dos hotéis estudados, assim como a divulgação de informação relativa à RSE, pois só alguns hotéis divulgam informação sobre RSE, mas é surpreendente que os que divulgam o fazem especialmente em relatórios próprios. Estando a sociedade dominada pelas novas tecnologias, os hotéis também tiram partido desse facto e as páginas *web* dos mesmos são o segundo meio de divulgação preferido.

De acordo com os dados examinados, os hotéis têm consciência de que o sucesso a longo prazo passa pela satisfação dos seus funcionários, pois estes são os primeiros, na organização, a mostrar o sorriso ao cliente. Ainda que o cumprimento da lei, nas questões laborais, procure assegurar as necessidades básicas dos trabalhadores, o interesse pela satisfação profissional, mostrará que o hotel os valoriza e considera o seu contributo.

No presente estudo, quase todos os hotéis procuram estar em sintonia com os seus funcionários, através da avaliação da sua satisfação, da procura do equilíbrio saudável entre a vida profissional e a vida familiar e de medidas adequadas, tanto no

local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação.

Dentro dos que avaliam a satisfação dos seus funcionários, a maioria considera, nesse processo, aspetos como o clima organizacional (exposição ao *stress*, ambiente harmonioso, cooperação entre colaboradores, etc.), a carga de trabalho (horas de trabalho, metas de produção e outros tipos de exigências), a remuneração compatível com a carga de trabalho e os benefícios.

As questões de sustentabilidade e de RSE são uma crescente preocupação do público em geral, a degradação do ambiente é um problema que toca a todos. Partilhamos o mesmo planeta, por isso, temos de incutir uns nos outros a responsabilidade de cuidar dele. Os hotéis não são exceção neste panorama, para além disso, pode tornar-se financeiramente vantajoso para os mesmos apostar num bom desempenho ambiental e social.

A este nível, os hotéis analisados revelam números satisfatórios, uma vez que grande parte dos hotéis tem uma política ambiental, disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os serviços e atividades aos clientes e já tentou reduzir o seu impacto.

Os hotéis que tentam colmatar os seus impactos, fazem-no, principalmente, ao nível da poupança de energia, da minimização e reciclagem de resíduos, da prevenção da poluição e da proteção da natureza. As intervenções feitas a estes níveis podem melhorar a eficiência energética do hotel, conduzir a consideráveis reduções de custos, assim como podem contribuir para facilitar o cumprimento da legislação ambiental, melhorar as relações com a comunidade e atrair mais a atenção do cliente.

Infelizmente, são mais aqueles respondentes que não conseguem identificar formas de o hotel utilizar a sustentabilidade dos serviços para obter uma vantagem sobre a concorrência, do que aqueles que conseguem. As formas que os hotéis identificaram como sendo as que utilizam para obter vantagem sobre a concorrência, versam sobre medidas de eficiência, para reduzir custos, ou sobre medidas relacionadas com a imagem do hotel, para captar a atenção do cliente, que está cada vez mais consciente e atento.

Relativamente às questões éticas, os hotéis da presente investigação são unânimes, pois todos têm uma política destinada a garantir a honestidade e qualidade

em todos os seus contratos, negócios e publicidade. A maioria paga atempadamente aos seus fornecedores e possui um processo que garanta a eficácia na recolha de reações e nas consultas e/ou diálogo com os clientes, fornecedores e outros parceiros com quem negocia.

Os hotéis são empresas sujeitas a uma rede de relações internas e externas e uma boa gestão dessa rede é fundamental para a satisfação mútua. Deste modo, relações transparentes com os funcionários, os clientes, os fornecedores e outros parceiros com quem negocia, derivam em benefícios para todas as partes. Manter a credibilidade do hotel, passa, também, pela forma correta como negocia com os fornecedores e com o pagamento atempado das faturas.

Os números são otimistas e revelam que grande parte dos hotéis coopera com outras empresas ou organizações, na abordagem de questões suscitadas pela RSE.

Dos hotéis considerados no estudo, poucos são os que não promovem ações de relacionamento com a comunidade. O interesse em, pelo menos, participar, de alguma forma, nas ações da comunidade, está presente na maioria dos hotéis. Alguns ainda dispõem de um canal aberto de diálogo com a comunidade local e oferecem apoio financeiro regular às atividades e projetos da comunidade local (como, por exemplo, através de donativos a organizações de beneficência ou de patrocínios).

É interessante averiguar que os produtos locais não passam indiferentes aos hotéis, pois estes procuram incentivar os sistemas produtivos locais, tentando fazer as suas compras no mercado local.

É evidente, tal como reforçaram Bohdanowicz e Piotr (2008) e Njite *et al.* (2011) nos seus estudos, que os hotéis têm um enorme contributo a dar às comunidades locais e que uma relação saudável entre empresa e comunidade é benéfica para ambas as partes. Os hotéis, nas comunidades locais, podem ter um papel fulcral na melhoria do bem-estar. Neste caso, ser um vizinho simpático e acolhedor, não passa só por respeitar quem reside ao lado, implica também envolvimento e apoio.

Quase todos os hotéis consagram os seus valores num código de conduta claramente definido. Para além disso, comunicam-nos a clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas e proporcionam formação sobre a importância dos mesmos aos seus funcionários.

Posta esta discussão dos resultados, pode-se dizer que os ingredientes principais para se rumar no sentido da RSE estão presentes nestes hotéis. No entanto, falta uma ligação entre os âmbitos analisados e uma real consciência de que se está a colocar em prática a RSE. O perfil aqui traçado, com os dados recolhidos, mostra que a maioria dos hotéis já começa a ter uma perceção do seu impacto e já tende a procurar formas de o colmatar.

Da lista de verificação apresentada aos hotéis, para se perceber em que ponto se encontram, em termos de RSE, através do questionário, pode-se afirmar, de um modo geral, que o visto foi colocado positivamente em quase todos os aspetos. Todavia, estes resultados não podem ver vistos de forma ingénua, é necessário olhá-los criticamente, pois, para se ter a certeza que a RSE é uma presença vincada na rotina destes hotéis seria necessário, por exemplo, um estudo mais aprofundado e, principalmente, seria preciso fazer o levantamento, análise e comparação dos indicadores de desempenho.

O objetivo principal deste estudo foi concluído, pois permitiu-nos traçar o perfil da amostra examinada de hotéis portugueses de 4 e 5 estrelas. Realizou-se uma descrição destes hotéis, feita em traços que procuraram abranger vários aspetos do conceito de RSE, desde políticas laborais, ética, ambiente, entre outros.

A linha desenhada de acordo com o que os hotéis confirmaram fazer e/ou ter nesta âmbito, ligou pontos que permitem perceber que ainda falta um longo caminho a percorrer, para que a RSE seja tratada formalmente e considerada tão importante e real como as questões financeiras.

CAPITULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusão

Na última década, a RSE tem vindo a conquistar cada vez mais importância no campo da gestão empresarial. Neste estudo, interessou analisar o lado multidimensional da RSE e perceber que aspetos são desenvolvidos pelo setor hoteleiro português, nomeadamente em hotéis de 4 e 5 estrelas.

O objetivo principal não foi responder concretamente às várias questões levantadas ao longo desta reflexão, mas, sim, fazer uma abordagem do conceito de RSE no âmbito de um setor que, apesar de beliscado pela atual crise, continua a dar provas do seu valor e perseverança.

Considerando o contexto teórico inicialmente traçado, quer do conceito de RSE, quer da aplicação do mesmo ao setor hoteleiro, tentou-se averiguar, conforme a observação e interpretação dos dados recolhidos, o que se faz na prática nos hotéis portugueses de 4 e 5 estrelas. Mais concretamente, procurou-se saber que tipo de esforços/medidas estão a ser desenvolvidos ao nível das políticas gerais e específicas de RSE.

Assim sendo, pode-se prever uma situação favorável para o desenvolvimento de ações de RSE, no seio dos hotéis pesquisados, ilação consequente dos resultados apresentados.

Tal justifica-se, porque a quase totalidade dos hotéis confirma acolher vários dos aspetos apresentados ao nível do compromisso assumido por parte do hotel com o desenvolvimento sustentável, da identificação dos seus impactos, do envolvimento das principais partes interessadas e, ainda, aspetos ao nível do local de trabalho, do ambiente, do mercado, da comunidade e, por último, dos valores da empresa.

No entanto, não se pode garantir que os diretores e/ou gestores destes hotéis tenham um conhecimento aprofundado do tema da RSE.

Percebe-se que, apesar dos muitos esforços feitos, os hotéis analisados não dispõem de um plano ou de uma estratégia antecipadamente definidos que os oriente. As atividades revelam-se pontuais e isoladas? Apesar de não se conseguir responder a esta pergunta, consideramos importante colocá-la para uma posterior reflexão.

Os hotéis procuram implementar medidas diversificadas, já têm algumas ações que tocam as práticas RSE, mas não têm grande consciência sobre elas.

Neste âmbito, seria importante promover a certificação e formalização de todas as práticas desenvolvidas. A falta de certificação, na maioria dos hotéis, ao nível da qualidade e do ambiente, pode querer revelar pouca abertura, pelo menos, por enquanto, para a aprovação de ações de RSE tendentes à certificação. Aqui, lança-se uma outra questão: Será que a falta de incentivos e apoio por parte do Governo Português, para a adoção de práticas de RSE, não motiva as empresas à sua formalização?

O envolvimento com a comunidade ficou evidente. No entanto, não se pode precisar, com rigor, se os hotéis participam ativamente no desenvolvimento da comunidade local. A conclusão que se expõe é a de que os hotéis apoiam mais monetariamente do que participam ativamente.

Relativamente à divulgação de informação sobre RSE, a maioria não o faz. Considerando este facto, pode-se aferir que é uma desvantagem para o hotel, pois, se indicam ter determinadas práticas de DS e RSE, deveriam divulgá-las, já que seria uma mais-valia para a imagem do hotel e o reflexo da transparência do negócio. Tal divulgação poderia pesar na opinião das partes interessadas do hotel e ser benéfico. Será que existe pouca abertura do hotel para o exterior e, por esse motivo, não lhe interessa essa divulgação?

A quase totalidade dos hotéis já procurou reduzir o impacto ambiental negativo resultante da sua atividade. De um modo geral, todos demonstram ter integrado práticas ambientalmente sustentáveis. Certamente, tal deve-se, também, ao imposto pela lei, sendo obrigados a cumprir com os requisitos mínimos, ao nível ambiental, no decorrer da atividade do hotel.

Em suma, o desenvolvimento sustentável é um aliado da responsabilidade social. Estes conceitos consagram o equilíbrio e a harmonia do crescimento económico e social, envolvendo uma contínua procura para a evolução económico-lucrativa, simultânea com o progresso, a igualdade social e a valorização do meio ambiente, produzindo valor para acionistas, clientes, funcionários e a sociedade em geral. Este esforço exige uma abordagem multidisciplinar e participativa, pois a grandeza das questões envolvidas deve implicar todos os atores económicos, governos, organizações públicas e privadas e os cidadãos (Fonseca *et al*, 2012). Será que os gestores destes

hotéis têm estas noções presentes? A pro-atividade, a motivação e os conhecimentos dos gestores sobre esta temática marcam a passagem da teoria à prática nos negócios.

Na globalidade do estudo, é notória a importância dada às questões ambientais, mas não se consegue apurar se há uma ligação entre estas, as económicas e as sociais. O papel das partes interessadas, para ser definido no contexto destes hotéis, teria de ser melhor analisado e teria de se recolher mais informações. Consegue-se afirmar que, pelo menos, a quase totalidade destes hotéis têm um compromisso e agem para diminuir as suas externalidades. Não obstante, ficou-se sem saber quais são as intenções que os movem.

A RSE consagrou-se relevante e enquadrou as contribuições empresariais para a sustentabilidade. Apesar de não haver unanimidade na definição do conceito de RSE, a grande maioria dos que tentaram defini-lo, consideram as vertentes económica, social e ambiental. Posto isto, fica o desafio para se traçarem medidas mais concretas, formais, transversais e para abraçarem a adoção de certificação.

Com boa vontade, motivação e uma implicação real de todos, pode-se fazer a diferença e usar o conceito de RSE para melhorar o mundo. Como foi exposto na parte teórica, se os gestores tiverem sensibilidade para estas questões, se quiseram envolver verdadeiramente e tratar a RSE ao nível com que tratam estrategicamente das finanças do hotel, todos podem ganhar.

5.2. Limitações e pistas para futura investigação

A principal limitação deste estudo reside no tamanho da amostra, não se podendo fazer, pois, generalizações, nem podendo afirmar-se que as práticas apuradas neste estudo se aplicam a todos os hotéis das categorias de 4 e 5 estrelas do país.

Apesar do esforço empreendido para que a amostra fosse o mais representativa possível, a participação não foi a esperada, facto que transcendeu o controlo do pesquisador, pois esgotaram-se as estratégias para que as respostas fossem mais significativas. No entanto, apesar deste constrangimento, os resultados foram interessantes e constitui um primeiro passo dado, para posteriores estudos, sugerindo-se um alargamento da amostra a todas as unidades hoteleiras.

Ao nível da contextualização teórica do conceito de RSE, neste setor específico, das unidades hoteleiras, também se verificou que os estudos realizados não são abundantes.

O rumo seguido por este estudo revelou-se aliciante e desafiador, embora se possam apontar barreiras que limitaram as conclusões formuladas, pois, se, por um lado, os resultados e a discussão dos mesmos possibilitaram chegar a conclusões relevantes, por outro lado, revelou-se a necessidade de obter informação complementar que possibilitasse análises mais completas e que dispersasse dúvidas que, entretanto, foram surgindo. Claro que esta preocupação está ligada à questão das generalizações e ao facto de não se poderem fazer certas afirmações, porque não é legítimo só com base na informação recolhida.

Ficou-se sem saber uma série de informações que contrapusessem e atestassem a lista de verificação que os hotéis fizeram através do questionário. Neste ponto, fica, também, a sugestão para um estudo futuro testar, com relatórios, indicadores e outro tipo de fontes, a informação recolhida, porque, por exemplo, não foi possível verificar, se os hotéis que afirmaram ter um processo que garante que sejam tomadas as medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação, tem mais homens do que mulheres a trabalhar no hotel, se os homens e as mulheres ganham o mesmo ou se têm admitido pessoas com algum tipo de incapacidade.

Apesar das limitações supracitadas, importa relembrar que nunca foi ambição deste estudo fazer uma investigação exaustiva e rigorosa do setor hoteleiro português. Para isso, seriam precisas outras condições, a começar pelo tempo. A limitação do tempo também influenciou este traçar de um perfil sobre a RSE dos hotéis portugueses de 4 e 5 estrelas, pois, desta forma, permitiu alcançar um panorama global, sem o comprometimento com as generalizações.

Este estudo deixa, em aberto, o desafio para investigações posteriores mais alargadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barry, Norman P. (2000), “Controversy: Do Corporations Have Any Responsibility Beyond Making a Profit?”, *Journal of Markets & Morality* 3, No. 1, pp. 110-107

Bell, Judith (2002), *Como realizar um projeto de investigação*, Gradiva, Lisboa

Blanke e Chiesa (2011), “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011, Beyond the Downturn”, World Economic Forum, <http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2011>, acedido em 17 de julho 2012

BM&FBOVESPA, “Questionário de Avaliação, Versão Final 2011/2012”, <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoQuestionarioISE.aspx?idioma=pt-br>, acedido em 17 de abril 2012

Bohdanowicz, Paulina e Zientara, Piotr (2008), “Hotel companies’ contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees”, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 9, 2, pp. 147–158

Brønn, Peggy S. e Vidaver-Cohen D. (2009), “Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?”, *Journal of Business Ethics*, pp. 91-109

Carroll, Archie B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, pp. 39-48

Comissão Europeia (2001), “Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, Comissão das Comunidades Europeias, COM (2001) 366 final, Bruxelas

Comissão Europeia (2010), “Europa, primeiro destino turístico do mundo - novo quadro político para o turismo europeu”, Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, COM (2010) 352 final, Bruxelas

Comissão Europeia (2011), “A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility”, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions., COM (2011) 681 final, Brussels

Comissão Europeia (2012a), “Europa 2020”, http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm, acedido em 13 de julho 2012

Comissão Europeia (2012b), “Sustainable and responsible business, Corporate Social Responsibility for SMEs: Documentation Centre”, European Commission, Enterprise and Industry, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index_en.htm, acedido em 17 de abril 2012

Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de Março, *Diário da República*, 1.ª série - N.º 48 - 7 de Março de 2008, Ministério da Economia e da Inovação

Deloitte & Touche (2002), “Guias Técnicos de Investimento em Turismo, O Plano Negócios”, Lisboa, Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo, <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaoInvestimento/Anexos/PlanoNegocios2003.pdf>, acedido em 15 de junho 2012

Deloitte (2012), “Atlas da Hotelaria 2012”, http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/industrias/tourism-hospitality-leisure/atlas-hotelaria-2012/index.htm, acedido em 19 de julho 2012

Grosbois, D. de (2011), “Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance”, *International Journal Hospitality Manage*, pp. 1-10

Fonseca, L., Ramos A. e Rosa, A., (2012), “Impact of Social Responsibility Programmes in Stakeholder Satisfaction: An Empirical Study of Portuguese Managers’ Perceptions”, *Journal of US-China Public Administration*, Vol. 9, No. 5, pp. 586-590

Friedman, M. (1970), “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*

Grbac, B. e Loncaric, D. (2009), “Ethics, social responsibility and business performance in a transition economy”, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 4 No. 2, pp. 143-158

Heal, Geoffrey (2005), “Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework”, *The Geneva Papers*, pp. 387-409

Henderson, Joan C. (2007), “Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami”, *International Journal Hospitality Management*, pp. 228–239

Holcomb, J. L., Upchurch, R. S. e Okumus, F., (2007), “Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 461-475

Holme, Richard e Watts, Phil (2000), “Corporate social responsibility: making good business sense”, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>, acedido em 04 de agosto 2012

Inoue, Yuhei e Lee, Seoki (2011), “Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries”, *Tourism Management*, pp. 790-804

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2010), “Conta Satélite do Turismo 2000-2010”, Instituto Nacional de Estatística, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=83387299&DESTAQUESmodo=2, acedido em 20 de julho 2012

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2011), “Estatísticas do Turismo 2010.Edição 2011”, Instituto Nacional de Estatística, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=83387299&DESTAQUESmodo=2, acedido em 19 de julho 2012

Kang, K. H., Kang, K. H., Lee, S. e Huh C.,(2010), “Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry”, *International Journal of Hospitality Management*, pp.72–82

Lankoski, Leena (2009), “Differential Economic Impacts of Corporate Responsibility Issues”, *Business & Society*, Volume 48 Number 2, pp.206-224

Lee, Seoki e Park, Sun-Young (2009), “Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?”, *International Journal of Hospitality Management*, pp. 105–112

McCann, Dennis P. (2000), “Controversy: Do Corporations Have Any Responsibility Beyond Making a Profit? A Response to Norman P. Barry”, *Journal of Markets & Morality* 3, No. 1, pp. 108-104

Meyer, C. e Kirby, J. (2010), “Leadership in the Age of Transparency”, *Harvard Business Review*

Njite, D., Hancer, M. e Slevitch, L., (2011), “Exploring Corporate Social Responsibility: A Managers’ Perspective on How and Why Small Independent Hotels Engage with Their Communities”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, pp.177–201

Özkan, Azzem (2012), “The Research for the Awareness Level of the Hotel Business About the Social Responsibility and Accountability Concepts”, *Journal of US-China Public Administration*, Vol. 9, No. 1, pp. 90-96

Pedersen, Esben R. e Neergaard, Peter (2009), “What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation”, *Management Decision*, Vol. 47 No. 8, pp. 1261-1280

Presidência do Conselho de Ministros (2012), “Programa do XIX Governo Constitucional”, Governo da República Portuguesa, <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/programa-governo/programa-governo.aspx>, acedido em 18 de julho 2012

Rodríguez, Francisco J. G. e Cruz, Yaiza del Mar A. (2007), “Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms”, *International Journal Hospitality Management*, pp. 824-839

Rodrigues, J. J. Martins e Duarte, Maria. M. R. F. Rebelo (2011), “Relato da responsabilidade social, ambiente e competitividade: enquadramento teórico”, *Revista Universo Contábil*, Vol. 7, n. 4, pp. 138-155

Tsai, H., Tsang, N. K.F. e Cheng, S. K.Y. , (2012), “Hotel employees’ perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong”, *International Journal Hospitality Management*, pp. 1-12

Tsai, Wen-Hsienet, Hsu, J.L., Chen, C. H., Lin, W. R. e Chen, S.P., (2010), “An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs

evaluation in the international tourist hotel”, *International Journal Hospitality Management*, pp. 385–396

Turismo de Portugal, I.P. (2007), “Plano Estratégico Nacional do Turismo Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal”, Turismo de Portugal, Ministério da Economia e Inovação, <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf>, acedido em 10 de abril 2012

Turismo de Portugal, I.P. (2009), “Hotelaria e Turismo Reflexão sobre Modelos de Negócios e Marcas Hoteleiras”, Turismo de Portugal, I.P., <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/empresas/sectoresdeactividades/alojamento/Pages/Alojamento.aspx>, acedido em 17 de abril 2012

Turismo de Portugal, I.P. (2010), “Relatório de Sustentabilidade. Atuar para o desenvolvimento sustentável 2010”, Turismo de Portugal. Ministério da Economia e do Emprego, [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/RelatorioSustTP2010\[1\].pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/RelatorioSustTP2010[1].pdf), acedido em 10 de abril 2012

Turismo de Portugal, I.P. (2011), “Plano Estratégico Nacional do Turismo, Propostas Para Revisão no Horizonte 2015 – Versão 2”, Turismo de Portugal, Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Pages/DiscussaoPublicadaPropostadeRevisaodoPENT.aspx>, acedido em 10 de abril 2012

Whitcomb, Michael E. e Porter, Stephen R. (2004), “E-Mail Contacts: A Test of Complex Graphical Designs in Survey Research”, *Social Science Computer Review*, pp. 370-376

World Tourism Organization (2012a), “Annual Report 2011”, World Tourism Organization (UNWTO), Madrid, Spain

World Tourism Organization (2012b), “UNWTO Tourism Highlights, 2012 Edition”,
World Tourism Organization (UNWTO), <http://mkt.unwto.org/en/publication/unwto-tourism-highlights-2012-edition>,
<http://mkt.unwto.org/en/publication/unwto-tourism-highlights-2012-edition>,
acedido em 17 de julho 2012

ANEXO 1 - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

PERFIL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO SETOR HOTELEIRO PORTUGUÊS (HOTÉIS DE 4/5 ESTRELAS)

Agradecemos, desde já, a sua colaboração neste estudo, realizado no âmbito do mestrado em Economia e Gestão do Ambiente da Faculdade de Economia do Porto, e garantimos a total confidencialidade dos dados. A sua participação é imprescindível para traçar um perfil, o mais exato possível, da responsabilidade social no sector hoteleiro.

-CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE-

Cargo

Nome do Hotel *(esta informação é confidencial e servirá apenas para evitar duplicações)*

Categoria do estabelecimento hoteleiro

- 4 Estrelas
- 5 Estrelas

Modelo de gestão do Hotel

- *Franchising*
- Contrato de gestão
- Contrato de arrendamento
- Outro

- POLÍTICAS GENÉRICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL-

1. O Hotel assume algum compromisso com o desenvolvimento sustentável que esteja formalmente inserido na sua estratégia de gestão? *(assinale a opção que considerar mais adequada)*

- Sim, na missão ou declaração de natureza semelhante
- Sim, no código de conduta
- Sim, nas políticas da organização
- Sim, nos objetivos e metas de desempenho socio-ambiental assumidos em documento público e formal
- Não
- Outro

1.1. Se respondeu SIM à PERGUNTA 1, Assinale os temas que estão contemplados nesse compromisso *(pode escolher vários itens)*

- Respeito pelo meio ambiente
- Práticas éticas de negócio
- Promoção dos Direitos Humanos
- Melhoria das condições de trabalho, emprego e rendimento

- Relações com clientes e consumidores
- Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento
- Governança organizacional
- Combate à corrupção
- Redução das desigualdades sociais

1.2. Se respondeu SIM às PERGUNTA 1, O Hotel realiza autoavaliações, monitoriza e publica relatórios com base em indicadores apropriados e que respeitem os compromissos assumidos no âmbito do desenvolvimento sustentável?

- Sim
- Não

2. O Hotel tem uma comissão responsável pelas questões da sustentabilidade ou da responsabilidade social formalmente estabelecida? (*assinale a opção que considerar mais adequada*)

- Sim, reporta ao Conselho de Administração
- Sim
- Não, porque o tema é tratado transversalmente e está formalmente incluído nas responsabilidades atribuídas a cada um dos órgãos diretivos da companhia
- Não
- Outra

3. O Hotel procura identificar os seus impactos mais significativos no âmbito da sustentabilidade (económicos, ambientais e sociais)?

- Sim
- Não

3.1. Se respondeu SIM à questão 3, O processo de identificação dos impactos (económicos, ambientais e sociais) é conduzido com a participação das principais partes interessadas?

- Sim
- Não

3.2. Se respondeu SIM à Pergunta 3, O Hotel tem uma política corporativa que visa assegurar princípios para o relacionamento com suas partes interessadas, procurando envolvê-los nas suas atividades e decisões?

- Sim
- Não

3.3. Se respondeu SIM à PERGUNTA 3, Indique quais são as partes interessadas consideradas como prioritárias para o Hotel e que estão contempladas nessa política:

- Acionistas e Investidores
- Funcionários
- Fornecedores
- Clientes
- Comunidade

- Governo
- Sociedade civil organizada
- Outras

4. O Hotel está certificado?

- Sim, ao nível da gestão da qualidade (ISO 9001:2000)
- Sim, ao nível da gestão do ambiente (ISO 14001:2004)
- Não
- Outra

5. O Hotel divulga informação sobre responsabilidade social?

- Sim
- Não

5.1. Se respondeu SIM à PERGUNTA 5, Indique de que forma essa informação é divulgada através de: *(pode escolher vários itens)*

- Relatório e contas;
- Relatório autónomo (de responsabilidade social, de sustentabilidade, etc.);
- Página web do hotel;
- Outro

- POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL -

Local de trabalho

6. Existe algum processo que garanta que sejam tomadas as medidas adequadas, tanto no local de trabalho como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação?

- Sim
- Não

7. O Hotel preocupa-se em proporcionar aos seus funcionários um equilíbrio saudável entre a vida profissional e a vida familiar, admitindo, por exemplo, horários de trabalho flexível?

- Sim
- Não

8. O Hotel avalia a satisfação de seus funcionários?

- Sim
- Não

8.1. Se respondeu SIM à PERGUNTA 8, Indique os aspetos que são considerados no processo de avaliação da satisfação dos seus funcionários: *(pode escolher vários itens)*

- Clima organizacional (exposição ao stress, ambiente harmonioso, cooperação entre colaboradores, etc.)
- Carga de trabalho (horas de trabalho, metas de produção e outros tipos de exigências)
- Remuneração compatível com a carga de trabalho
- Benefícios
- Outra

Ambiente

9. O Hotel possui uma política ambiental cujas diretrizes são refletidas nos processos de planeamento e gestão?

- Sim
- Não

10. Já tentou reduzir o impacto ambiental do Hotel?

- Sim
- Não

10.1 Se respondeu SIM às PERGUNTA 10, Indique a que níveis o Hotel já tentou reduzir o impacto ambiental: *(pode escolher vários itens)*

- Poupança de energia
- Minimização e reciclagem de resíduos
- Prevenção da poluição (como, por exemplo, emissões para a atmosfera e a água, descargas de efluentes, ruído)
- Proteção da natureza
- Opções de transporte sustentável

11. O Hotel disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os serviços e atividades aos clientes?

- Sim
- Não

12. Consegue identificar formas do Hotel utilizar a sustentabilidade dos serviços para obter uma vantagem sobre a concorrência?

- Sim
- Não

12.1 Se respondeu SIM à PERGUNTA 12, Indique de que forma o Hotel utiliza a sustentabilidade dos serviços para obter uma vantagem sobre a concorrência?

Mercado

13. O Hotel possui uma política destinada a garantir a honestidade e qualidade em todos os seus contratos, negócios e publicidade?

- Sim
- Não

14. O Hotel garante o pagamento atempado das faturas dos fornecedores?

- Sim
- Não

15. O Hotel possui algum processo que garanta a eficácia na recolha de reações e nas consultas e/ou diálogo com os clientes, fornecedores e outros parceiros com quem negocia?

- Sim
- Não

16. O Hotel possui algum processo que garanta a eficácia na recolha de reações e nas consultas e/ou diálogo com os clientes, fornecedores e outros parceiros com quem negocia?

- Sim
- Não

Comunidade

17. Nas suas práticas quotidianas, o Hotel procura construir um relacionamento com a comunidade visando o desenvolvimento local, por meio de ações como, tais como: *(pode escolher vários itens)*

- Participação em fóruns locais
- Atuação em parceria com a comunidade local na identificação e solução dos seus principais problemas
- Promoção da comunidade local nas atividades do Hotel
- Outra

18. Hotel dispõe de um canal aberto de diálogo com a comunidade local sobre questões desfavoráveis, controversas ou delicadas que o envolvam?

- Sim
- Não

19. O Hotel incentiva os sistemas produtivos locais, tentando fazer as suas compras no mercado local?

- Sim
- Não

20. O Hotel oferece apoio financeiro regular às atividades e projetos da comunidade local (como, por exemplo, através de doativos a organizações de beneficência ou de patrocínios)?

- Sim
- Não

Valores da empresa

21. O Hotel tem valores e regras de conduta claramente definidos?

- Sim
- Não

21.1 Se respondeu SIM à PERGUNTA 21, Os valores do Hotel são comunicados a clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas?

- Sim
- Não

21.2 Se respondeu SIM à PERGUNTA 21, O Hotel proporciona formação sobre a importância dos valores e regras de conduta aos seus funcionários?

- Sim
- Não

<p>Obrigada pela sua atenção! A sua participação fará toda a diferença neste estudo.</p>
--

**ANEXO 2 - REGISTO NACIONAL DOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS,
HOTEIS 4 E 5 ESTRELAS DO TURISMO DE PORTUGAL, I.P.**

Nome	Categoria
CS Solar da Rede Hotel	*****
Sheraton Algarve Hotel & Resort Pine Cliffs	*****
Água Hotels Mondim De Basto	****
Albergaria da Barrosinha	****
Albergaria do Calvário	****
Albergaria Palmeiras	****
Albergaria Residencial As Janelas Verdes	****
Albergaria Residencial Solar Do Castelo	****
Aldeamento Turístico Adriana Beach Club	****
Almada Business Hotel	****
Amazónia Jamor Hotel	****
Amazónia Estoril Hotel	****
Aquapura Douro Valley	*****
Aquashow Park Hotel	****
Aveiro Palace	****
Axis Ofir Beach Resort Hotel	****
Axis Porto Business & Spa Hotel	****
Axis Vermar Conference & Beach Hotel	****
Axis Viana Business & Spa Hotel	****
Bairro Alto Hotel	*****
Bejaparque Hotel	****
Bessahotel	****
Best Western Hotel Inca	****
Boega Hotel	****
Boutique Hotel O Poejo	****
Casa Branca Beach & Golf Hotel	****
Casa das Senhoras Rainhas	****
Club Hotel Riu Guarana	****
Club Hotel Riu Guarana Ii	****
Coimbra Jardim Hotel	****
Convento do Espinheiro, A Luxury Collection Hotel & Spa	*****
Corinthia Hotel Lisbon	*****
Crowne Plaza Vilamoura Algarve - Hotel & Spa	*****
Cs Madeira Atlantic Resort & Sea Spa	*****
Cs Vintage House Hotel	*****
Dafer-Sociedade de Gestão do Hotel Infante de Sagres, S.A.	*****
Dom Gonçalo Hotel & Spa	****
Dom Pedro Marina	****
Douro Palace Hotel Resort & Spa	****

Douro Park Hotel	****
Empresário Hoteleiros Maia-Galaicos Lda.	****
Enotel Baia do Sol	****
Enotel Lido Madeira	*****
Enotel Quinta do Sol	****
Enotel Santo da Serra	****
Esperança Centro Hotel	****
Estalagem Bela Vista	****
Estalagem de Montalegre	****
Estalagem de Santo André	****
Estalagem do Lago Azul	****
Estalagem dos Clérigos	****
Estalagem Muchaxo Hotel	****
Estalagem Santa Catarina	****
Estalagem Turismo	****
Eurostars Hotel das Letras	*****
Falésia Hotel	****
Farol Design Hotel	*****
Fontana Park Hotel	****
Forte S. João Baptista	****
Furadouro Boutique Hotel Beach & Spa	****
Gaiahotel	****
Grande Hotel de Luso, SA	****
Grande Real Villa Itália Hotel & Spa	*****
H2otel - Congress & Medical SPA	****
Herdade da Cortesia Hotel	****
Heritage Av Liberdade Hotel	****
Hf Fenix Lisboa	****
Hf Fenix Urban	****
Hf Ipanema Park	*****
Hf Ipanema Porto	****
Holiday Inn Algarve	****
Holiday Inn Lisboa	****
Hotel & Spa Alfândega da Fé	****
Hotel AC Lisboa	****
Hotel Açores Atlântico	****
Hotel Açores Lisboa	****
Hotel Algarve Casino	*****
Hotel Alif Avenidas	****
Hotel Alísios	****
Hotel Altis	*****
Hotel Altis Avenida	*****
Hotel Altis Belém	*****
Hotel Altis Park	****

Hotel Anjo de Portugal	****
Hotel Aqua Pedra dos Bicos	****
Hotel As Américas	****
Hotel Atlântico Golfe	****
Hotel Atlantis Sintra Estoril	****
Hotel Avenida	****
Hotel Avenida Palace	*****
Hotel Aviz	****
Hotel Barcelona	****
Hotel Belavista da Luz	****
Hotel Bienestar Termas de Monção	****
Hotel Boa Vista	****
Hotel Bonfim	****
Hotel Bracara Augusta	****
Hotel Britânia	****
Hotel Caminhos De Santiago	****
Hotel Canal	****
Hotel Candelaria	****
Hotel Carqueijais	****
Hotel Carvoeiro Sol	****
Hotel Casa da Calçada	*****
Hotel Casa da Ínsua	*****
Hotel Casabela	****
Hotel Cascade	*****
Hotel Cascais Miragem	*****
Hotel Casino Chaves	****
Hotel Central	****
Hotel Central Parque	****
Hotel Cidnay	****
Hotel Cinquentenário	****
Hotel Conde de Agueda	****
Hotel Convento D'Alter	****
Hotel Costa da Caparica	****
Hotel D. Carlos	****
Hotel da Falperra	****
Hotel da Montanha	****
Hotel das Amoras	****
Hotel de Fatima	****
Hotel de Guimarães	****
Hotel de S. Bento Da Porta Aberta	****
Hotel do Caracol	****
Hotel do Caramulo	****
Hotel do Cerro	****
Hotel do Chiado	****

Hotel do Elevador	****
Hotel do Guincho	*****
Hotel do Mar	****
Hotel do Parque	****
Hotel do Parque - Health Club & Spa	****
Hotel do Sado Business & Nature	****
Hotel do Templo	****
Hotel Dom Henrique	****
Hotel Dom Pedro Baia	****
Hotel Dom Pedro Golf Resort	****
Hotel Dom Pedro Palace	*****
Hotel Dom Vasco	****
Hotel dos Templarios	****
Hotel dos Zimbros	****
Hotel Estalagem do Convento	****
Hotel Estrela de Fátima	****
Hotel Eurosol Estarreja	****
Hotel Eurostars das Artes	****
Hotel Eurotel Altura	****
Hotel EVA	****
Hotel Faro	****
Hotel Flôr de Sal	****
Hotel Florida	****
Hotel Fonte Santa	****
Hotel Fortaleza de Almeida	****
Hotel Forte de São Francisco	****
Hotel Golf da Penina	*****
Hotel Grande Real Santa Eulália	*****
Hotel Grão Vasco	****
Hotel Holiday Inn Continental	****
Hotel Horta	****
Hotel Horus Actividades Hoteleiras Sa	****
Hotel Ílhavo Plaza	****
Hotel Inglaterra	****
Hotel Intercontinental Porto - Palácio das Cardosas	*****
Hotel Jardim Tur	****
Hotel Jerónimos 8	****
Hotel Jupiter	****
Hotel Lamego	****
Hotel Lawrence`S	*****
Hotel Leziria Parque	****
Hotel Lisboa	****
Hotel Lisboa Plaza	****
Hotel Lusitânia	****

Hotel Lusitano	****
Hotel Lutécia	****
Hotel Lux Fátima	****
Hotel Luz Bay	****
Hotel M'Ar De Ar Aqueduto	*****
Hotel Marina Atlantico	****
Hotel Maritur	****
Hotel Marquês De Pombal	****
Hotel Martinhal	*****
Hotel Meira	****
Hotel Melo Alvim	****
Hotel Mercure Figueira da Foz	****
Hotel Mercure Lisboa Malhoa	****
Hotel Mercure Porto Centro	****
Hotel Mercure Porto Gaia	****
Hotel Mestre Afonso Domingues	****
Hotel Metro Sol - Empreendimentos Turisticos, Lda.	****
Hotel Mirachoro Praia	****
Hotel Miracorgo	****
Hotel Miramar	****
Hotel Miramar Sul	****
Hotel Moliceiro****	****
Hotel Montechoro	****
Hotel Mundial	****
Hotel Nossa Senhora da Saúde	****
Hotel Novotel Lisboa	****
Hotel Novotel Porto Gaia	****
Hotel Novotel Setúbal	****
Hotel Olissippo Castelo	****
Hotel Olissippo Lapa Palace	*****
Hotel Olissippo Marquês de Sá	****
Hotel Olissippo Oriente	****
Hotel Palácio da Lousã	****
Hotel Palácio do Estoril	*****
Hotel Pedras Rubras	****
Hotel Porta do Sol	****
Hotel Porta Nova	****
Hotel Portas de Santa Rita	****
Hotel Porto Antigo	****
Hotel Porto Bay Falésia	****
Hotel Praia	****
Hotel Praia D'el Rey Marriott Golf & Beach Resort	*****
Hotel Praia Mar	****
Hotel PraiaGolfe	****

Hotel Príncipe da Beira	****
Hotel Principe Perfeito	****
Hotel Príncipe Real	****
Hotel Project Porto, Lda. - Hotel Ac Porto	****
Hotel Quality Portus Cale	****
Hotel Quarteirasol	****
Hotel Quinta Bela São Tiago	****
Hotel Quinta da Marinha	*****
Hotel Quinta das Lágrimas	****
Hotel Quinta do Lago	*****
Hotel Quinta do Paço	****
Hotel Quinta Jacintina	****
Hotel Real Bellavista	****
Hotel Real D'Óbidos	****
Hotel Real Oeiras	****
Hotel Real Palácio	*****
Hotel Real Parque	****
Hotel Régua Douro	****
Hotel Ria Park	*****
Hotel Ria Park Garden	****
Hotel Ritz	*****
Hotel Riu Palace De Algarve	****
Hotel Rural Quinta Nova	****
Hotel Santa Catarina	****
Hotel Santa Maria	****
Hotel São Domingos	****
Hotel Savoy Gardens	****
Hotel Serra da Estrela	****
Hotel Sofitel Lisbon Liberdade	*****
Hotel Sol E Mar	****
Hotel Soltróia	****
Hotel Solverde Spa & Wellness Center	*****
Hotel Teatro	****
Hotel Tiara Park Atlantic Lisboa	*****
Hotel Tiara Park Atlantic Porto	*****
Hotel Tivoli Carvoeiro	****
Hotel Tivoli Lagos	****
Hotel Toural	****
Hotel Tryp Colina Do Castelo	****
Hotel Tryp Dona Maria	****
Hotel Tryp Oriente	****
Hotel Turismo da Covilhã	****
Hotel Turismo de Braga	****
Hotel Turismo de Trancoso	****

Hotel Turismo do Minho	****
Hotel Universal	****
Hotel Urgeiriça	****
Hotel Vale D'el Rei - Suite & Village Resort	****
Hotel Vale do Navio	****
Hotel Vila Galé Albacora	****
Hotel Vila Galé Coimbra	****
Hotel Vila Galé Ericeira	****
Hotel Vila Galé Ericeira	****
Hotel Vila Galé Estoril	****
Hotel Vila Galé Lagos	****
Hotel Vila Galé Marina	****
Hotel Vila Galé Náutico	****
Hotel Vila Galé Ópera	****
Hotel Vila Galé Porto	****
Hotel Vila Galé Praia	****
Hotel Vila Galé Santa Cruz	****
Hotel Vila Galé Tavira	****
Hotel Vila Vita Parc	*****
Hotel Villa Batalha	****
Hotel Vincci Baixa	****
Hotel Vip Executive Arts	****
Hotel Vip Executive Diplomático	****
Hotel Vip Executive Madrid	****
Hotel Vip Executive Santa Iria	****
Hotel Yellow Alvor	****
Hotel Yellow Lagos Meia Praia	*****
Hotel Yellow Montegordo	****
Hotel Zenit Lisboa	****
Hotti Aveiro Hoteis, S.A.	****
INATEL Palace São Pedro do Sul	****
Inatel Piódão	****
Inatel Vila Ruiva	****
Inlima Hotel & SPA	****
Inspira Santa Marta Hotel	****
Lagoas Hotel S.A.	****
Lisbon Marriott Hotel	****
Luna Fatima Hotel	****
Lux Fátima Park	****
Madeira Panorâmico Hotel	****
M'Ar de Ar Muralhas	****
Marina Rio	****
Melia Braga Hotel & Spa	*****
Meliá Madeira Mare	*****

Memmo Baleeira Hotel	****
Miravillas Hotel	****
Moniz Sol Sociedade Turistica do Porto Moniz, Lda.	****
Monte Prado Hotel & Spa	****
Montebelo Hotel & Spa	*****
Motel H2on Hotel	****
Neya Lisboa Hotel	****
Nh Campo Grande	****
Nh Liberdade	****
O Alambique de Ouro Hotel Resort	****
Onyria Marinha Edition Hotel & Thalasso	*****
Orizon Hotel & Select Investimentos Hoteleiros Sa	*****
Palace Hotel da Curia	****
Palace Hotel do Bussaco	*****
Palace Hotel Monte Real	****
Palácio dos Melos	*****
Penafiel Park Hotel & Spa	****
Penha Longa Hotel Spa & Golf Resort	*****
Pestana Alvor Praia	*****
Pestana D. João II	****
Pestana Delfim	****
Pestana Levante Hotel	****
Porto Palácio Hotel	*****
Quiaios Hotel - Empreendimentos Turísticos, S.A.	****
Quinta do Louredo Hotel	****
Quinta Mirabela	*****
Quinta Progresso	****
Radisson	****
Real Marina Hotel & Spa	*****
Riviera Hotel Carcavelos	****
Robinson Hotels Portugal, S.A.	****
Roca Madeira E Mar-Empreendimentos Turisticos,Lda.	****
Sana Lisboa Excellence Concept Hotel	****
Sana Malhoa Excellence Concept Hotel	****
Sana Metropolitan Excellence Concept Hotel	****
Sana Sesimbra Excellence Concept Hotel	****
Sana Silver Coast	****
Santana Hotel	****
Senhora Da Guia, Cascais Boutique Hotel	*****
Sesimbra Hotel & Spa	****
Sheraton Lisboa Hotel & Spa	*****
Sheraton Porto Hotel & Spa	*****
Solar Palmeiras	****
Sport Hotel Galosol	****

Terceira Mar Hotel	****
The Lince Azores Great Hotel Conference Golf & Spa	****
The Oitavos Hotel	*****
The Yeatman Hotel	*****
Tivoli Gare Do Oriente	****
Tivoli Jardim	****
Tivoli Lisboa	*****
Tivoli Marina Vilamoura	*****
Tivoli Palácio Seteais	*****
Tivoli Sintra	****
Tivoli Victoria	*****
Vale do Gaio Hotel	****
Vila Sol Spa & Golf Resort	*****
Villa C Hotel & Spa	****
Villa Hotel Guimarães	****
Vip Executive Villa Rica	****
Vip Grand Lisboa Hotel & Spa De 5*	*****
Wr. World Rest Hotel Group	****
York House	****

